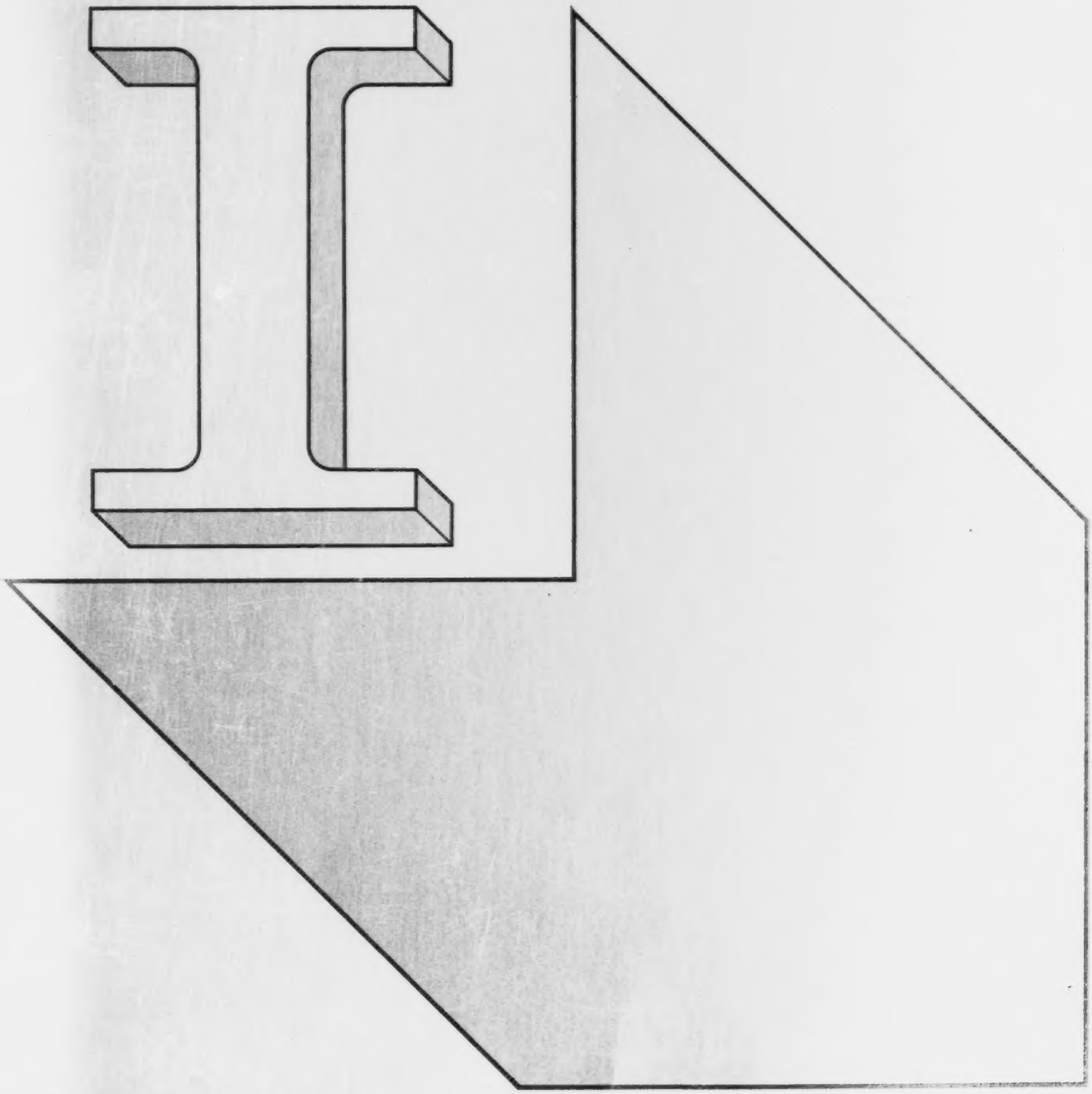
Gouvernement du Québec
Ministère des communications

Étude sur l'industrie de l'imprimerie au Québec



Étude sur l'industrie de l'imprimerie au Québec

LEGISLATIVE LIBRARY OF ONTARIO
TORONTO
DEC 17 1979
RECEIVED

NOTE DE L'ÉDITEUR

Ce document a été revu et corrigé au Bureau de l'Éditeur officiel pour en faciliter la compréhension par le public en général.

Dépôt légal — 4e trimestre 1979
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-551-03607-0
©Éditeur officiel du Québec, 1979

104-00858/

Étude sur l'industrie de l'imprimerie au Québec

Réalisée par la société
Lamb, Guay inc. pour le
compte du ministère des
Communications du Québec

Remerciements

Nous tenons à remercier la société Lamb, Guay inc. pour l'étude réalisée pour le compte du ministère des communications du Québec en collaboration avec le bureau de l'Éditeur officiel et le ministère de l'industrie et du commerce. Nos remerciements s'adressent également aux imprimeurs pour leur précieuse collaboration dans la préparation de ce document.

Table des matières

Vue d'ensemble

Page

Évolution du marché 3
Structure de l'industrie 3
Segments clefs 3
Perspectives de l'imprimerie commerciale 4
Fonctionnement de l'industrie 4
Impression des journaux 5
Défis à relever par l'industrie 6
Recommandations 6

Introduction

Objectif 11
Approche 11
Méthodologie 11
Limitation 12
Secteurs du marché 12

Profil de l'industrie de l'imprimerie au Québec

Ensemble de l'industrie au Québec et au Canada 19
Secteur de la préparation 23
Secteur de l'imprimerie commerciale 25
Segment de l'imprimerie générale 27
Secteur du livre 29
Secteur de la presse 31
Segment de l'impression des journaux 33
Segment de l'impression des revues 35
Autres segments de l'industrie de l'imprimerie 35
Industrie de l'imprimerie au Québec 36
Vue générale de l'industrie 36
Distribution des établissements par nombre d'employés 39
Distribution des établissements selon les expéditions 41
Répartition régionale des établissements 43
Segments de l'industrie 44
Segment de la composition 44
Segment de la photogravure 49
Segment de l'imprimerie générale 54
Segment de la formule continue 59
Segment de l'enveloppe 64
Segment de la carte de voeux, de la reprographie et des documents de sécurité 69
Segment de l'impression des livres 74
Segment de la reliure des livres 79
Segment de l'impression des journaux 81
Segment de l'impression des revues 86

L'imprimerie commerciale au Québec Page

Segment de l'imprimerie générale

Description de l'échantillon 95
Perspectives de l'industrie 101
Croissance de l'industrie par rapport à celle des établissements 101
Possibilités de croissance 104
Limitations à la croissance 106
Mesures correctives 109
Perspectives de l'industrie 111
Possibilités de croissance 111
Limitations de la croissance 111
Mesures correctives 111
Conclusion 112
Aspect commercial de l'industrie 112
Connaissance du marché 112
Stratégies commerciales et orientations 112
Commercialisation chez les imprimeurs spécialisés 118
Possibilités de croissance par la spécialisation 119
Entraves à la spécialisation 120
Nature de la clientèle 120
Débouchés de l'établissement 121
Couverture du marché 121
Étendue du marché 122
Impact des importations au Québec 123
Approvisionnement: proximité et disponibilité 123
Conclusion 125
Équipement et technologie 126
Équipement 126
Achats récents 127
Achats projetés 128
Technologie, équipement et compétitivité 129
Technologie 129
Revues 132
Congrès, foires commerciales 132
Information fournie par les vendeurs 133
Rôle de l'association 134
Conclusion 135
Gestion de l'entreprise 136
Organisation administrative 136
Responsable de la gestion 137
Fonctions de l'organisation 138
Achats 138
Facturation 138
Production 139
Personnel 139
Marketing 140
Conclusion 140

Page

Contrôle financier 140
Conclusion 142
Relations patronales-ouvrières 143
Les syndicats et les établissements 143
Influence syndicale dans l'entreprise 144
Conclusion 144

Efforts à fournir par l'imprimerie générale
Possibilités de croissance 147
Entraves à l'expansion 148
Manque de main-d'oeuvre qualifiée 148
Formation du personnel de production 148
Formation du personnel de vente 149
Concurrence 149
Manque de capitaux d'exploitation 150
Approvisionnement 150
Mesures correctives 150

Stratégies de développement de l'imprimerie
Aide à l'industrie 155
Programmes de réorientation 156
Établissements de taille moyenne 156
Petits établissements 157
Rôle des associations 157
Recommandations 158

Liste des annexes

I Expéditions des segments de l'industrie de l'imprimerie
Tableau 1 — Québec 162
Tableau 2 — Canada 164
II L'imprimerie de presse au Québec
Segment de l'impression des journaux 169
III Questionnaires 183
IV Bibliographie 215

Vue d'ensemble

Évolution du marché

En 1977, l'industrie de l'imprimerie au Québec a effectué des expéditions se chiffrant en valeur à 1 057 $ millions et elle a fourni de l'emploi à 30 801 personnes.

D'après les données de Statistique Canada, le Québec, en 1976, a accusé un taux de croissance réelle de 10,3%, supérieur à la moyenne canadienne, laquelle s'établissait à 6,6%.

À remarquer que la très forte hausse des prix (21,3% en 1973 et 33,3% en 1974) n'a pas permis à l'industrie de progresser au cours des années précitées.

Structure de l'industrie

L'industrie de l'imprimerie au Québec est constitué de près de 1 700 entreprises. Leurs débouchés forment quatre secteurs, représentant les douze segments du marché qui sont indiqués au tableau 1.1.

L'industrie québécoise de l'imprimerie est caractérisée par le très grand nombre des petits établissements: 1 178, ou 70%, ont moins de 10 employés, et leurs expéditions comptent pour seulement 11% du total.

D'autre part, 151 établissements ayant un chiffre d'affaires de un million de dollars ou plus représentent 78,5% des expéditions de l'ensemble de l'industrie.

La majeure partie de cette activité économique s'exerce dans la région de Montréal, où se trouvent 72% des établissements. Ceux-ci emploient 77% de la main-d'oeuvre et font des expéditions évaluées à 80% du total.

Il y a une étroite relation entre la concentration de la population et l'importance des imprimeries.

Segments clefs

Deux pôles d'attraction conditionnent toute l'activité industrielle de l'imprimerie

Tableau 1.1
Secteurs et segments de l'industrie de l'imprimerie au Québec

Secteurs	Segments	Produits
Préparation	Composition	Préparation du texte, mise en page, mode et méthode de composition, calibrage de la copie, photocomposition
	Photogravure	Caméra-montages, films, plans de photogravure, plaques, clichés métalliques
Imprimerie commerciale	Imprimerie générale	Dépliants, brochures, catalogues, revues internes, pièces publicitaires, rapports annuels, calendriers, affiches, papeterie, étiquettes, cartes d'affaire, chèques réguliers, boîtes de luxe imprimées, boîtes cartonnées imprimées, etc.
	Formules continues	Formules spéciales en multiples exemplaires (formules d'impôt, factures, etc.)
	Enveloppes	Enveloppes commerciales, à fenêtre, envois de poste, etc.
	Cartes	Cartes de voeux, cartes de souhaits
	Documents de sécurité	Billets de loto, chèques de voyage, papier-monnaie, obligations, chèques spécialisés, passeports, etc.
	Reprographie	Copies et duplicata rapides, publicité rapide, imprimés sélectionnés
Livres	Impression des livres	Livres
	Reliure des livres	Livres reliés
Imprimerie de presse	Impression des journaux	Journaux sur papier journal
	Impression des revues	Revues, périodiques

québécoise; ce sont le segment de l'imprimerie générale et celui de l'impression des journaux.

Pour l'année 1977, la part du premier segment sur le marché s'est élevée à 44,8% des expéditions du Québec, et celle des journaux à 30%.

Perspectives de l'imprimerie commerciale

- 63% des imprimeurs estiment que la croissance réelle annuelle en 1979 sera inférieure à 7%, alors qu'un peu plus de la moitié la situent en deçà de 3%.
- Les imprimeurs spécialisés sont plus optimistes que les imprimeurs d'imprimerie générale. Ils s'attendent à des résultats supérieurs à ceux de l'ensemble de l'industrie.
- Pour au-delà de 80% des imprimeurs, il semble exister des possibilités de croissance. Les 2/3 d'entre eux les situent dans le domaine de la spécialisation (produits, technologie ou services spécifiques).
- Les limites à la croissance les plus fréquemment mentionnées sont, par ordre d'importance:
  - le manque de main-d'oeuvre qualifiée; il s'agit d'une contrainte majeure pour les petites et les moyennes imprimeries;
  - la concurrence;
  - le manque de capitaux; cette limite est mentionnée fréquemment par les petits établissements, et par un certain nombre d'établissements de taille moyenne.

Fonctionnement de l'industrie

a) *Aspect commercial de l'industrie*

- Selon notre échantillon, une grande partie des établissements ne possèdent ni stratégie commerciale, ni objectifs pour répondre à la concurrence.
- Dans de telles conditions, la préoccupation principale de l'industrie semble être de survivre plutôt que de croître.
- Il en résulte qu'un grand nombre d'établissements se trouvent dans l'impossibilité d'accumuler les capitaux voulus ou d'acquérir suffisamment d'expérience pour être en mesure d'exercer un choix entre les travaux qui s'offrent.
- Par ailleurs, il est évident que les gros imprimeurs se sont tracé des stratégies commerciales basées sur des études de marché.
- Il ressort de notre échantillon que très peu d'imprimeurs possèdent une bonne connaissance du marché, base de toute planification.
- Il semble évident que l'imprimeur a tendance à s'isoler de l'ensemble du marché sans se préoccuper de prévision de l'avenir, non plus que des tendances de l'industrie.
- Sauf chez quelques imprimeurs spécialisés et dans les grands établissements, la notion d'exploitation du potentiel du marché, facteur de base pour l'élaboration d'une stratégie commerciale, est trop souvent oubliée.
- Par imprimeurs spécialisés on entend ceux qui ont recours à des services, des procédés, des matières premières ou des produits spécifiques, et ceux qui desservent une clientèle spécifique.
- Nous avons constaté que la plupart des grandes imprimeries et des imprimeries spécialisées se tracent des objectifs précis de rentabilité.
- Cependant, ce groupe ne forme que 30% de notre échantillon. La question qui se pose est de savoir comment la majorité (soit 70%) parviendra à orienter elle-même son développement.

b) *Équipement et technologie*

- Selon la grande majorité des imprimeurs, l'achat d'un équipement plus spécialisé aide à soutenir la concurrence. La plupart d'entre eux se sont rééquipés ou ont fait des achats d'équipement considérables au cours des 5 dernières années.
- Au sujet du renouvellement de l'équipement, seulement 7 des 64 imprimeurs interrogés ont donné pour raison la croissance de la demande.
- Les imprimeurs sont constamment aux prises avec la même question: à quel moment un équipement devient-il vieux?

- Cependant, une forte proportion des petits établissements, qui font face à une concurrence farouche, projettent l'achat d'un nouvel équipement dans les deux prochaines années. Leur but principal est d'augmenter leur production par une plus grande efficacité ou une plus grande capacité.
- Les imprimeurs voient dans les progrès de la technologie de l'équipement le remède universel à leurs maux. Ce n'est là, en réalité, qu'un symptôme du problème fondamental que leur pose la gestion de leur entreprise.
- Les structures administratives et la formation du personnel pourraient, dans certains cas, fournir de meilleures solutions aux problèmes de productivité des établissements.

c) *Gestion et contrôle financier*

On peut se faire une idée de l'organisation administrative des imprimeries à partir des faits suivants:

- L'échantillon a fait ressortir de grandes différences entre les modes de contrôle. Près du tiers des établissements de l'échantillon, (petits établissements surtout), n'ont pas répondu. Ils prétendent ne pas avoir besoin d'une organisation structurée, étant donné la forte prépondérance du propriétaire, qui dirige tout.
- L'organisation par fonctions est la plus souvent mentionnée, mais elle a été adoptée par le tiers de l'échantillon seulement.
- C'est seulement dans les grands établissements, où les ressources sont considérables, que le directeur dispose des collaborations nécessaires pour qu'il y ait organisation structurée. Dans les moyennes et petites imprimeries, le responsable de la gestion tend à cumuler beaucoup de fonctions.

- *Petits établissements:*

  La prédominance du propriétaire empêche les délégations de responsabilités. Elle résulte de deux facteurs:

  a) Le manque de ressources humaines empêche les délégations de fonctions.
  b) L'entrepreneur sent le besoin de montrer qu'il a ses affaires bien en main.

- *Établissements de taille moyenne:*

  Bien que le volume des affaires soit appréciable, l'absence de structuration des pratiques administratives empêche les délégations de fonctions.

- *Grands établissements:*

  On y trouve des délégations de fonctions. Les fonctions sont définies, et correspondent à des stratégies commerciales.

L'examen du contrôle financier renforce les conclusions ci-dessus:

- Les grands établissements possèdent un système d'estimation des coûts, renforcé par un contrôle des coûts réels. Il est produit des états financiers mensuels.
- Les établissements de taille moyenne, bien qu'ils aient un système d'estimation, ne poursuivent pas toujours leur contrôle jusqu'à l'établissement d'un relevé des coûts par contrat.
- Les méthodes des petits établissements sont encore plus aléatoires que celles des imprimeries moyennes, en ce sens que les estimations de coûts sont parfois rudimentaires et restent souvent sans suite.

d) *Relations patronales-ouvrières*

- Les syndicats ne semblent pas nuire à l'administration efficace des imprimeries. Là où ils sont implantés, généralement dans les établissements qui ont un chiffre d'affaires dépassant le million et dans ceux qui sont *spécialisés* dans l'imprimerie commerciale, les relations patronales-ouvrières paraissent bonnes.

Impression des journaux

L'imprimerie de presse et l'imprimerie commerciale sont deux activités qui s'exercent difficilement ensemble dans une même imprimerie. Les différences se définissent ainsi:

- Les objectifs de production n'ont pas les mêmes contraintes de temps; les journaux et revues sont produits à des dates et des heures fixes; l'imprimerie commerciale a une production plus diversifiée;

- L'équipement d'impression des journaux ne répond pas aux mêmes normes que l'équipement destiné aux travaux dits commerciaux;
- Le syndicat (il est significatif qu'on le retrouve surtout dans les imprimeries de journaux) ne laisse guère de latitude pour la répartition des tâches entre les employés; l'imprimerie commerciale, en revanche, exige une certaine polyvalence des employés;
- Les marchés des imprimeurs de journaux régionaux sont limités; d'autre part, il n'y a pas suffisamment de marketing pour un développement soutenu des ventes.

Défis à relever par l'industrie

- Les défis à relever par l'industrie concernant surtout les établissements petits et moyens et leur fonctionnement administratif et commercial.

Les petits établissements devraient poursuivre les buts suivants:

- S'organiser pour maximiser leurs profits.
- Arriver à se montrer plus sélectifs dans leurs travaux, si le but recherché est la croissance.

Les établissements de taille moyenne devraient:

- Mettre en place une structure organisationnelle prévoyant des délégations effectives de responsabilités par fonctions et centres d'intérêt.
- Établir une planification et un contrôle financier reposant sur le contrôle des coûts.
- Adopter une stratégie de marketing pour:
  a) définir les objectifs les plus appropriés;
  b) rechercher les possibilités de croissance;
  c) donner une orientation définie au service des ventes.
- Il s'agit de s'assurer une meilleure part de la croissance du marché.

Recommandations

Toute stratégie de développement de l'imprimerie devra être axée sur le développement des activités suivantes:

— *Les établissements:*

- Définition d'une vocation précise pour l'établissement.
- Élaboration de stratégies de marketing et d'une structuration administrative propre à les appuyer.
- Établissement de systèmes de contrôle financier.

— *Les associations:*

- Liaison avec les services gouvernementaux compétents afin que les cours de formation de main-d'oeuvre d'imprimerie répondent bien aux besoins des imprimeries.
- Mise à la disposition de leurs membres de ressources professionnelles, y compris l'expérience de la gestion des établissements d'imprimerie. Cette aide pourrait prendre plusieurs formes, dont celles de:
  — séminaires sur la gestion des activités d'imprimerie;
  — cours de perfectionnement en:
    — administration
    — marketing
    — finances
    — vente.
- Informer et appuyer les membres en vue du développement de nouvelles techniques ou de nouveaux systèmes de contrôle financier, particulièrement dans le cas des petits et moyens établissements.
- Publier des articles sur les différents aspects de l'administration des imprimeries.
- Faire prendre conscience des avantages de bonnes relations publiques. Il semble y avoir un besoin de faire mieux connaître l'importance de l'industrie de l'imprimerie au Québec, non seulement du point de vue économique, mais aussi du point de vue du rôle qu'elle joue dans la vie de tous les jours. En plus, il pourrait être publié une série d'articles sur divers sujets, comme par exemple:
  - Les innovations techniques dans l'industrie de l'imprimerie au Québec
  - La publication des revues au Québec
  - L'industrie de l'empaquetage au Québec
  - Comment rester informé sans les imprimés?
  - La publication des livres au Québec.

Le gouvernement:

Soutenir l'industrie par:

- des mesures d'aide à la formation de la main-d'oeuvre;
- des mesures d'aide à la structuration d'une association à l'échelle du Québec;
- un encouragement, y compris la participation si nécessaire, à la préparation d'articles et à l'organisation de séminaires sur divers aspects de la gestion des établissements, tels que:
  1) contrôle des stocks
  2) contrôle des coûts
  3) estimation
  4) gestion financière
  5) marketing.
- Établissement d'un dialogue avec les associations en vue d'encourager le développement ordonné de l'industrie de l'imprimerie au Québec.

Introduction

Parce qu'il veille au développement harmonieux des divers moyens de communication au Québec, le ministère des Communications, c'est-à-dire plus particulièrement sa Direction générale de l'édition gouvernementale, se préoccupe de l'essor de l'industrie québécoise de l'imprimerie.

À la suite d'un rapport qui a identifié la structure et les problèmes généraux de cette industrie[1], le ministère des Communications a décidé d'entreprendre une étude sur son fonctionnement et sur les perspectives de son développement futur.

Cette tâche a été confiée à la société Lamb, Guay inc., qui l'a accomplie dans les derniers mois de 1978 et les premiers mois de 1979.

Objectif

Comme l'a révélé l'étude ministérielle, l'industrie québécoise de l'imprimerie est aux prises avec de sérieux problèmes de développement et de planification.

Le mandat que nous a confié le ministère des Communications consiste à identifier les lignes de force et les faiblesses de cette activité industrielle, afin qu'apparaisse clairement toute l'étendue de ce qui sera nécessaire pour assurer son évolution ordonnée sur les plans organisationnel, financier et commercial.

Approche

Afin de distinguer méthodiquement les différents débouchés de cette industrie, nous avons commencé par reconnaître et définir les divers segments qui la composent.

L'industrie de l'imprimerie, telle qu'elle a été répertoriée par Statistique Canada[2], regroupe ces entreprises industrielles en quatre catégories, soit:

— imprimerie commerciale (C.A.E. 286)[3]
— industrie du clichage, de la composition et de la reliure commerciale (C.A.E. 287)
— édition seulement (C.A.E. 288)
— édition et impression (C.A.E. 289)

Cette source d'information officielle appelle la remarque suivante. Quoique très utiles pour tirer certaines conclusions sur l'évolution de cette industrie au Québec par rapport à l'ensemble du Canada, ces statistiques ne permettent pas d'établir la liste des établissements.

Malgré des études quantitatives déjà faites par des organismes importants, il existe encore un problème de classification des entreprises selon leur vocation principale. Par exemple, l'orientation commerciale du groupe d'imprimeurs se spécialisant dans l'impression des revues est totalement différente de celle des imprimeurs de formules continues ou de pièces publicitaires.

Pour bien distinguer les segments, nous avons jugé à propos de nous conformer le plus exactement possible à la terminologie utilisée dans l'industrie.

Une telle restructuration permet de dégager les profils des segments qui se distinguent favorablement de l'ensemble de l'industrie. Il devient possible dès lors d'isoler plus systématiquement les éléments d'information relatifs à chacun des sous-marchés.

Méthodologie

Cette étude sur l'imprimerie a emprunté plusieurs méthodes: recherche documentaire, enquêtes non structurées, compilation statistique de données sur la production nationale et la main-d'oeuvre des établissements inventoriés, entrevues avec les imprimeurs selon un échantillon prédéfini, enquêtes auprès des associations d'imprimeurs tant provinciales que fédérales.

Pour ce qui est de l'inventaire de l'industrie de l'imprimerie au Québec, nos premiers recueils d'information officielle, et notamment ceux de Statistique Canada, nous ont conduit à adopter un nouveau mode d'approche en raison des limitations des données disponibles. En

(1) *L'industrie de l'imprimerie et de l'édition au Québec*, ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction générale de l'industrie, octobre 1975.
(2) Statistique Canada, Catalogue 36-203 « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes ».
(3) C.A.E. Statistique Canada, Classification des activités économiques.

effet, celles-ci définissent les produits d'une façon globale au niveau de chaque province canadienne, ce qui les rend difficiles à utiliser pour une analyse détaillée de l'industrie. C'est pourquoi nous avons jugé opportun de répertorier les entreprises de cette industrie selon leur vocation principale, afin de mieux voir la façon dont s'animent les segments sur le marché.

C'est ainsi que la première section du présent rapport est organisée de façon à décrire et inventorier de façon exhaustive les entreprises qui appartiennent aux différents segments du marché de l'imprimerie.

En particulier, la première section décrit le comportement des divers sous-marchés de l'industrie sous les aspects suivants:

- définition des segments du marché de cette industrie
- situation économique de l'imprimerie au Québec et au Canada
- analyse des quatre secteurs de l'industrie au Québec, par rapport à l'ensemble du Canada
- analyse des douze segments de l'industrie au Québec.

Les deuxième et troisième sections du rapport examinent les forces et les faiblesses de l'industrie, en se limitant plus particulièrement à deux sous-marchés représentatifs des segments inventoriés, soit l'imprimerie générale et l'imprimerie de presse. Pour ce faire, les thèmes abordés dans ce chapitre sont les suivants:

- perspectives de croissance soutenue de l'industrie, du point de vue des possibilités comme des contraintes;
- connaissance du marché, ou degré de planification stratégique appuyée sur une gestion structurée;
- profil de l'entreprise quant à sa structure administrative;
- évolution de l'industrie et de la technologie, en fonction de l'équipement de l'entreprise et des techniques de production disponibles face à l'évolution de l'environnement;
- implantation des syndicats dans les établissements et son influence.

La deuxième section examine ces éléments en profondeur, à partir des réponses à un questionnaire établi à la suite d'enquêtes auprès d'un échantillon représentatif.

Une section qui a été placée en annexe concerne le secteur de l'imprimerie de presse et, plus spécifiquement, le segment de l'impression des journaux (Voir annexe II). Cette étude se limite à une considération particulière de l'évolution de l'industrie hors des grands centres urbains et des relations qui existent entre l'impression des journaux et l'imprimerie générale.

Limitation

Cette étude sur l'industrie de l'imprimerie fait abstraction des imprimeries dites « d'entreprise », c'est-à-dire de celles qui, par nécessité, complètent les activités principales des sociétés, leur production étant au service de l'activité ordinaire de l'entreprise.

L'imprimerie intégrée à une entreprise répond à des besoins constants et pressants de transmission d'une information de tout ordre. Cette situation se retrouve dans les grosses entreprises ayant des services administratifs très développés. Sur le plan de la rentabilité, la nécessité d'une capacité d'impression l'emporte sur le coût de celle-ci. Cependant, dans une entreprise, lors de l'implantation d'une imprimerie privée, le point de vue des coûts influe sur la décision d'acquérir ou non l'équipement nécessaire.

Secteurs du marché

L'inventaire des nombreuses activités de l'industrie de l'imprimerie permet de faire ressortir quatre (4) secteurs distincts dans lesquels se classent les sous-marchés. Ce sont les secteurs:

- *de la préparation*, c'est-à-dire la réunion et la mise en ordre des caractères et des outils devant servir à l'impression sur la matière première désirée: papier, matière plastique, carton, etc.;

- *commercial*, lorsqu'il s'agit d'impressions ayant pour objet la diffusion d'une information dans un but commercial;
- *du livre*, comprenant les domaines de l'impression proprement dite des livres et de leur reliure;
- *de l'imprimerie de presse*, soit la diffusion ou la vulgarisation de l'information par les revues ou les journaux.

Le tableau 1.1, à la page 3, définit les segments des divers secteurs. Une liste des produits définit le cadre des débouchés de chaque segment.

Ce tableau ne comprend pas directement le secteur dit « conception et graphisme », puisqu'il s'agit là d'une activité essentiellement créatrice dans laquelle l'impression n'intervient qu'en phase finale. Ce travail étant plutôt du ressort des agences de publicité, il n'en est pas question dans notre recherche.

Profil de l'industrie de l'imprimerie au Québec

Ce chapitre présentera le profil de l'industrie de l'imprimerie et celui des différents secteurs et segments qui la composent.

Pour faire ressortir le rapport qui existe entre l'industrie du Québec et celle du Canada dans son ensemble, des tableaux et figures sont présentés pour des secteurs tels que la préparation, l'imprimerie commerciale, le livre et l'imprimerie de presse et pour les segments les plus importants, tels que l'imprimerie générale et l'impression des journaux. Ces comparaisons nous ont permis de dégager certaines conclusions concernant ces activités.

Notre examen sera ensuite rendu plus détaillé, pour l'industrie au Québec, par une analyse en profondeur de chacun des segments qui composent les différents secteurs (voir tableau 2.3 ci-après). Cette analyse comprendra une revue du nombre des établissements dont l'activité touche le segment, leur chiffre d'affaires, le nombre de leurs employés et leur distribution géographique. Elle nous permettra de connaître les caractéristiques de chaque segment. Une telle description exhaustive est importante, puisqu'elle sera l'outil de base pour la compréhension du mécanisme de fonctionnement de ces segments.

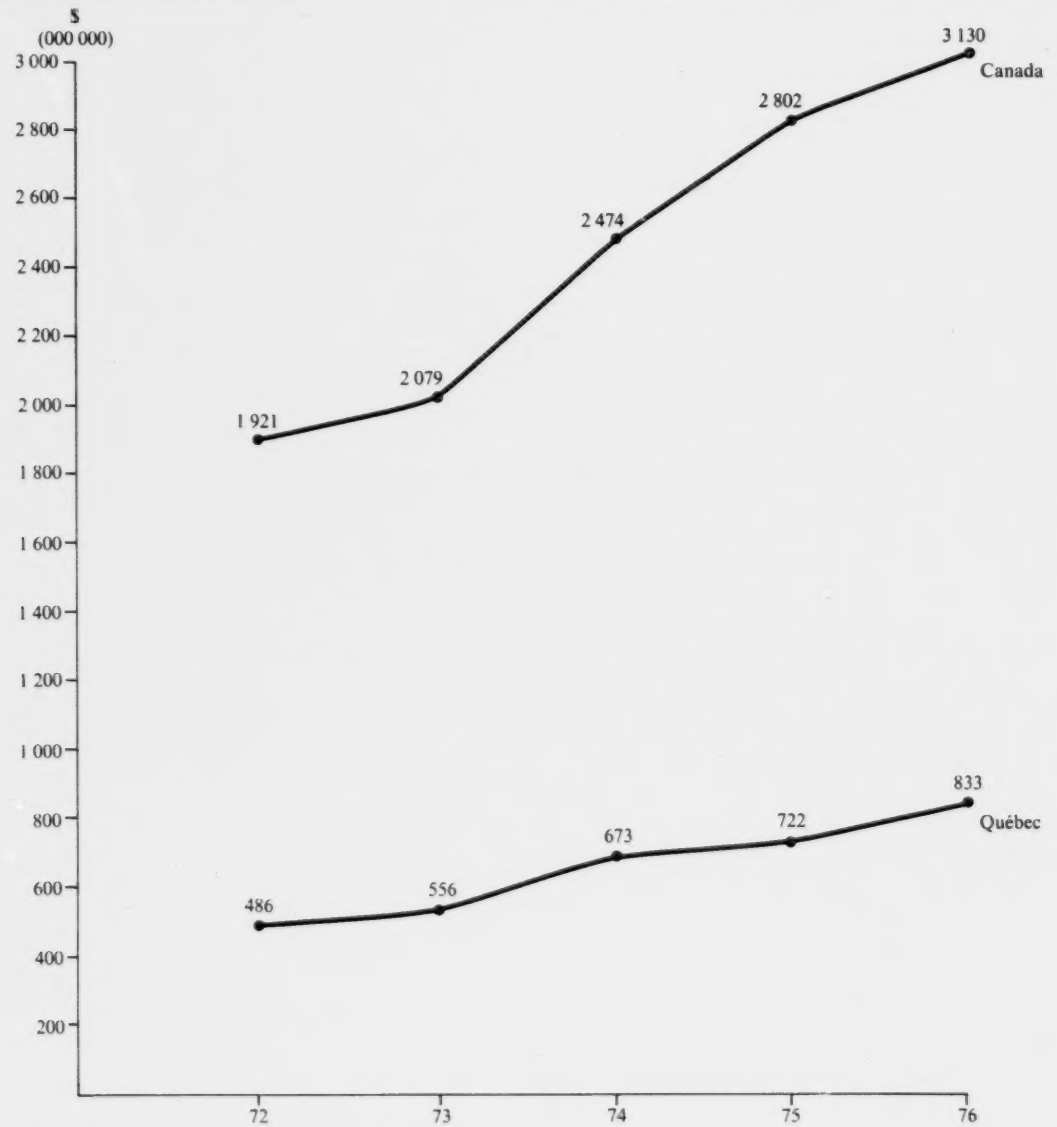
La segmentation de l'industrie selon les définitions proposées représente une voie nouvelle pour l'analyse de cette industrie. Le présent rapport propose une innovation dans le sens qu'il fournit des moyens et des indications permettant d'analyser les segments isolément et d'une manière plus détaillée qu'il n'était possible auparavant de le faire. Une telle analyse découle de la connaissance que l'on a, dans l'industrie, des sous-marchés que distinguent le comportement des participants, les besoins de leur clientèle, les produits offerts, l'équipement utilisé, la matière première requise et le fonctionnement des segments.

Les organismes desservant l'industrie de l'imprimerie doivent tenir compte de ces différences et organiser leurs services en conséquence. En particulier, les services chargés de recueillir des données sur l'industrie, et les associations qui regroupent certains participants, doivent tenir compte de ces différences afin que leurs services soient pratiques et leurs contributions appréciées.

Pour dresser l'inventaire de l'industrie de l'imprimerie au Québec, les auteurs de la présente étude, en plus de puiser dans l'expérience de la société Lamb, Guay Inc., ont eu recours à diverses sources, dont Statistique Canada, Dun & Bradstreet, Scott's (Répertoire industriel du Québec), le Bureau de l'Éditeur officiel du Québec, le Fichier central des Imprimeries, l'Association des Maîtres-imprimeurs de Montréal, Inc., le Centre de Recherche Industriel du Québec, ainsi qu'à d'autres rapports ou publications.

Figure 2.1
Total des secteurs et segments — Industrie de l'imprimerie

LES EXPÉDITIONS AU QUÉBEC ET AU CANADA DE 1972 À 1976



Croissance 1972/1976: Québec +71,4%, Canada +62,9%
Source: Statistique Canada, compilation spéciale. Voir Annexe, tableaux 1 et 2. Même source pour les figures 2.2 à 2.8 qui suivent.

Ensemble de l'industrie au Québec et au Canada

La croissance des expéditions de 1972 à 1976 au Québec et au Canada (figure 2.1) est exprimée sous forme de pourcentages dans le tableau 2.1 qui suit. Le tableau indique aussi la part du marché canadien occupée par le Québec.

Tableau 2.1
Taux de croissance brut des expéditions au Québec et au Canada de 1972 à 1976

Croissance annuelle	1972	1973	1974	1975	1976
Québec %	—	+14,3	+21,1	+ 7,3	+15,4
Canada %	—	+ 8,2	+19,0	+13,2	+11,7
Pourcentage du Québec %	25,3%	26,7%	27,2%	25,8%	26,6%

- La croissance, en 1976, a été supérieure au Québec a ce qu'elle a été au Canada.
- La croissance canadienne a subi au cours des trois dernières années un ralentissement qui, malgré une mauvaise année en 1975, a été plus marqué qu'au Québec.
- Le Québec a augmenté sa part du marché canadien de 1,3% entre 1972 et 1976, passant de 25,3% à 26,6%.

Malgré une croissance continue en valeur depuis 1972, l'industrie québécoise n'a eu de croissance réelle qu'à partir de 1975. Le rythme de cette croissance réelle a été de 0,7% et 10,3% en 1975 et 1976 respectivement, tandis qu'il avait été négatif les années précédentes.

Cette situation est précisée dans le tableau suivant:

Tableau 2.2
Taux de croissance bruts et réels au Québec et au Canada 1971 à 1976*

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Indice des prix, industrie du papier et activités annexes: Décembre 1971 = 100	100,0	102,3	124,1	165,7	178,9	188,1	194,0
Augmentation des prix de l'industrie	—	2,3	21,3	33,5	8,0	5,1	3,1
Taux de croissance brut — Canada	—	—	8,2	19,0	13,2	11,7	—
Taux de croissance réel — Canada	—	—	−13,1	−14,5	5,2	6,6	—
Taux de croissance brut — Québec	—	—	14,3	21,1	7,3	15,4	—
Taux de croissance réel — Québec	—	—	−7,0	−12,4	0,7	10,3	—

* Source: Statistique Canada, « Indices des prix de l'industrie » Cat. 62-011.

Tableau 2.3
Paramètres économiques des secteurs et segments de l'industrie de l'imprimerie au Québec, 1977

	Nombre d'établissements	Secteur	Des expéditions	Nombre d'employés	Secteur	Des expéditions	Expéditions	Secteur	Des expéditions	Expéditions par employé
1) Préparation										
1. Composition	96	53,0%	5,7%	1 294	52,3%	4,2%	24 756 500 $	45,0%	2,3%	18 993 $
2. Photogravure	85	47,0	5,0	1 180	47,7	3,8	30 011 700	55,0	2,8	25 434
Total	**181**	**100,0**	**10,7**	**2 474**	**100,0**	**8,0**	**54 588 200**	**100,0**	**5,1**	**22 065**
2) Commerciale										
1. Imprimerie générale	1 194	91,4	70,5	14 944	82,6	48,5	473 744 150	80,5	44,8	31 701
2. Spécifique										
a) Formules continues	38	2,9	2,2	2 069	11,4	6,7	78 283 000	13,3	7,4	37 836
b) Enveloppes	13	1,0	0,8	643	3,6	2,1	26 184 000	4,4	2,5	40 700
c) Cartes	14	1,1	0,8	86	0,5	0,3	1 932 500	0,3	0,2	22 471
d) Documents de sécurité	2	0,2	0,1	98	0,5	0,3	3 404 000	0,6	0,3	34 735
e) Reprographie	45	3,4	2,7	252	1,4	0,8	5 160 200	0,9	0,5	20 477
Total	**1 306**	**100,0**	**77,1**	**18 092**	**100,0**	**58,7**	**588 707 850**	**100,0**	**55,7**	**32 540**
3) Livres										
1. Impression	37	38,9	2,2	1 288	55,9	4,2	39 770 150	69,6	3,8	30 887
2. Reliure	58	61,1	3,4	1 015	44,1	3,3	17 368 900	30,4	1,6	17 112
Total	**95**	**100,0**	**5,6**	**2 303**	**100,0**	**7,5**	**57 139 050**	**100,0**	**5,4**	**24 811**
4) Impression de presse										
1. Impression des journaux	88	78,6	5,2	7 006	88,3	22,7	317 739 500	88,9	30,0	45 352
2. Impression des revues	24	21,4	1,4	926	11,7	3,1	39 472 000	11,1	3,8	42 626
Total	**112**	**100,0**	**6,6**	**7 932**	**100,0**	**25,8**	**357 211 500**	**100,0**	**33,8**	**45 034**
Total général	**1 694**		**100,0**	**30 801**		**100,0**	**1 057 646 600**		**100,0**	**34 338**

Source: Lamb, Guay Inc.

Les sections qui suivent décrivent de façon sommaire l'évolution de l'industrie de l'imprimerie dans son ensemble au Québec et au Canada, ainsi que celle des différents secteurs et segments qui la composent.

Afin de dégager des données précises, Statistique Canada a fait une compilation spéciale pour le compte de la société Lamb, Guay Inc. Ces données pour le Québec et le Canada, pour les années 1972 à 1976, sont à la base de notre analyse; on les trouvera à l'Annexe 1, tableaux 1 et 2. Les paramètres des secteurs et segments de l'industrie de l'imprimerie sont donnés dans le tableau 2.3, à la page précédente. À noter que les chiffres donnés pour 1977 proviennent d'autres sources que Statistique Canada.

Dans le cas des expéditions, on s'est servi de figures pour en donner par une courbe un aperçu visuel rapide.

Les figures sont suivies de tableaux détaillant le taux brut de croissance annuelle au Québec et au Canada, par secteur ou segments, ainsi que l'évolution de la part du marché canadien occupée par le Québec. Enfin des tableaux font voir le taux de croissance réel.

- Deux secteurs du marché comptent pour près de 90% des ventes totales de l'industrie; ce sont l'imprimerie commerciale et l'imprimerie de presse. Au sein de chacun de ces sous-marchés, l'imprimerie générale, avec 44,8% du marché total, est l'activité la plus importante, suivie de l'impression des journaux, avec 30% des ventes de l'industrie.
- En outre, comme on peut le remarquer, le segment des journaux ne compte que 5,2% des établissements de l'industrie. Cette faible représentativité se traduit par une plus forte valeur des expéditions par employé que dans tout autre segment. Le résultat excède largement, par près de 43%, celui du segment de l'imprimerie générale.
- Les imprimeries à vocation générale emploient 48,5% de la main-d'oeuvre de cette industrie, contre 22,7% pour les imprimeries de journaux.
- Les figures et tableaux présentent le profil de l'industrie par secteurs et principaux segments.

Figure 2.2
Secteur de la préparation

LES EXPÉDITIONS AU QUÉBEC ET AU CANADA DE 1972 À 1976

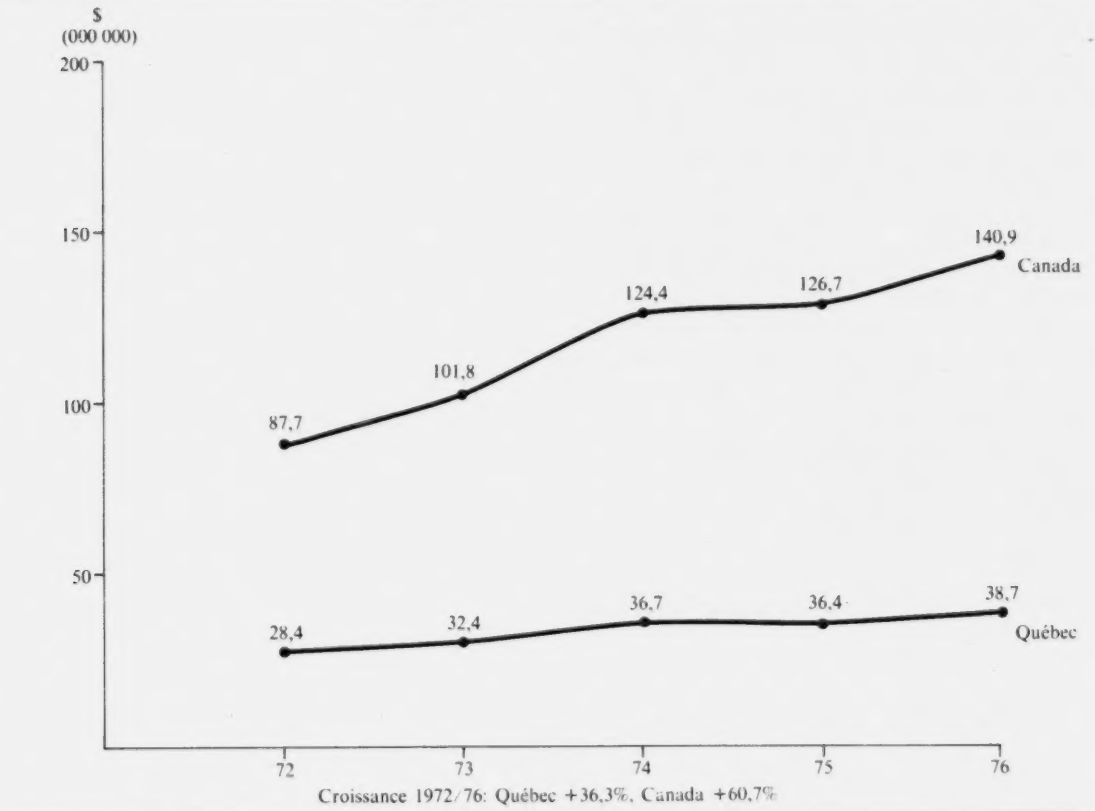


Tableau 2.4
Secteur de la préparation
Taux de croissance brut des expéditions au Québec et au Canada de 1972 à 1976

Croissance annuelle	1972	1973	1974	1975	1976
Québec %	—	14,0	13,3	−0.8	6,3
Canada %	—	16,0	22,3	1,8	11,1
Part du Québec %	32,4	31,8	29,5	28,7	27,5

Secteur de la préparation

Compte tenu des tendances significatives de l'industrie canadienne, le secteur québécois de la préparation, qui comprend les segments de la photogravure et de la composition, n'a connu qu'une croissance réelle de 1,2% en 1976, à comparer avec une croissance de 6% pour le Canada.

Tableau 2.5
Secteur de la préparation
Taux de croissance réel au Québec et au Canada de 1972 à 1976

	1973	1974	1975	1976
Taux de croissance réel du secteur de la préparation Québec	−7,3	−20,2	−8,8	1,2
Taux de croissance réel du secteur de la préparation Canada	−5,3	−11,2	6,2	6,0

* Source: Statistique Canada, « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes » Cat. 36-203.

- Pour le Canada ce secteur ne représente que 4,5% du marché total de l'industrie de l'imprimerie (4,6% pour le Québec). Voir Annexe 1, tableau 1 et 2.
- Sa croissance en valeur n'a suivi qu'à moitié le taux de croissance de l'industrie au Québec — 36,3% contre 71,4% (voir figure 2.1) — et qu'à un peu plus de la moitié le taux canadien (36,3% contre 60,7%).
- De 32,4% qu'elle était en 1972, la part du Québec dans le marché canadien a, depuis, baissé d'une façon constante pour atteindre 27,5% en 1976. (Voir tableau 2.4).
- Cette baisse a résulté essentiellement de la diminution d'importance du secteur de la photogravure. Ce phénomène s'explique en partie par la baisse des activités d'impression de revues et périodiques au Québec.

Figure 2.3
Secteur de l'imprimerie commerciale

LES EXPÉDITIONS AU QUÉBEC ET AU CANADA DE 1972 À 1976

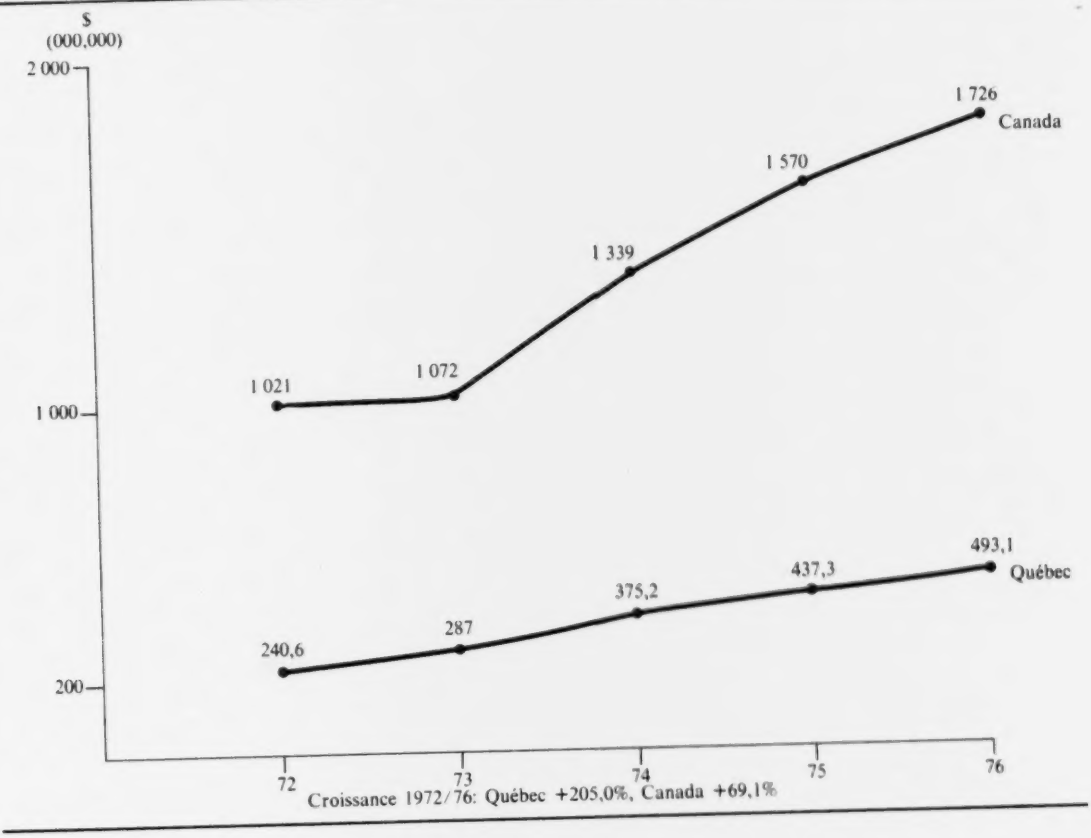


Tableau 2.6
Secteur de l'imprimerie commerciale
Taux de croissance brut des expéditions au Québec et au Canada de 1972 à 1976

Croissance annuelle	1972	1973	1974	1975	1976
Québec %	—	19,3	30,7	15,6	12,8
Canada %	—	5,0	24,9	17,3	10,0
Part du Québec %	23,6	26,8	28,0	27,9	28,6

Le secteur de l'imprimerie commerciale

Les effets de la hausse des prix de cette industrie se sont fait sentir de façon plus sensible dans l'ensemble de l'industrie du Québec que dans le secteur de l'imprimerie commerciale pris isolément.

Tableau 2.7
Secteur de l'imprimerie commerciale
Taux de croissance réel industrie et secteur au Québec de 1973 à 1976

	1973	1974	1975	1976
Taux de croissance réel de l'industrie au Québec:	−7,0	−12.4	0,7	10,3
Taux de croissance réel du secteur de l'imprimerie commerciale au Québec:	−2,0	−2,8	7,6	7,7

* Source: Statistique Canada, « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes » Cat. 36-203.

- En valeur, la croissance de ce secteur au Québec a été presque trois fois plus rapide depuis 1972 que celle de l'industrie canadienne. En conséquence, la part du Québec a augmenté de 5% entre 1972 et 1976 (de 23,6% à 28,6% (voir tableau 2.6).
- La principale contribution à la croissance de ce secteur a été celle du segment de l'imprimerie générale. On en fait ci-après une analyse plus précise.

Figure 2.4
Segment de l'imprimerie générale

LES EXPÉDITIONS AU QUÉBEC ET AU CANADA DE 1972 À 1976

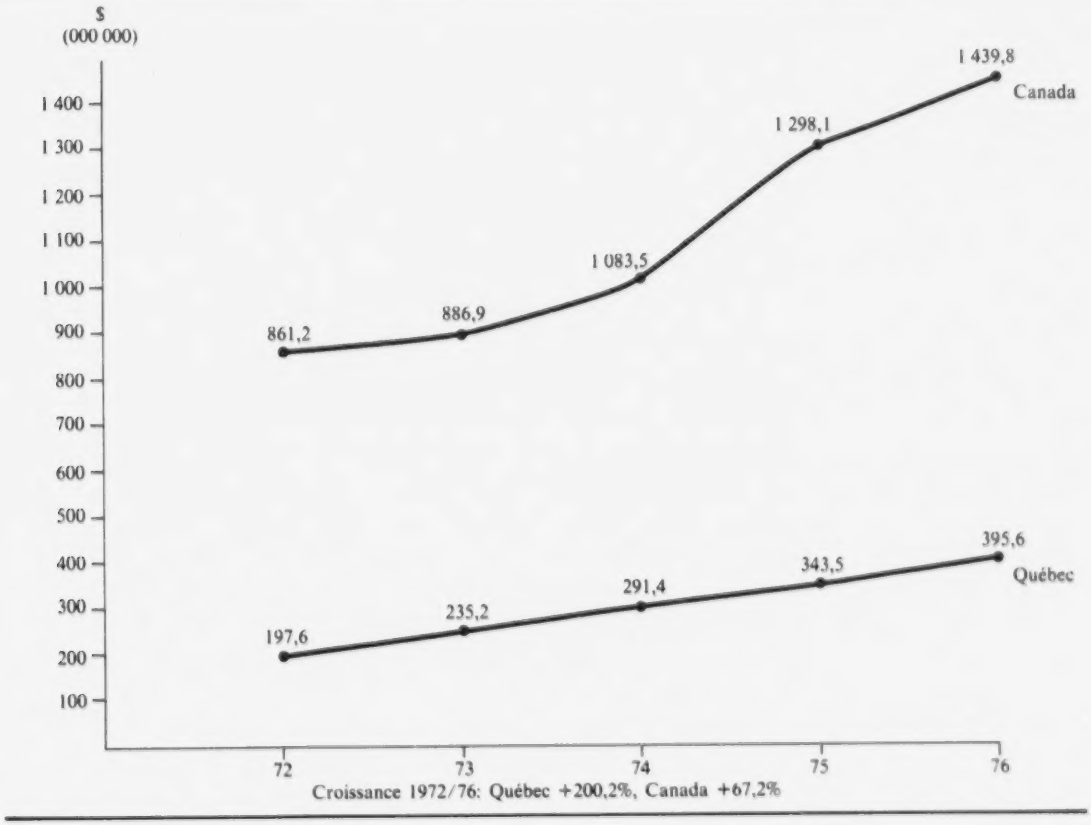


Tableau 2.8
Segment de l'imprimerie générale
Taux de croissance brut des expéditions au Québec et au Canada de 1972 à 1976

Croissance annuelle	1972	1973	1974	1975	1976
Québec %	—	19,0	23,9	17,8	15,2
Canada %	—	3,0	22,2	19,8	10,9
Part du Québec %	22,9	26,5	26,9	26,5	27,5

Segment de l'imprimerie générale

Du fait de son volume, l'imprimerie générale est le segment le plus important de l'industrie de l'imprimerie. Représentant (voir le tableau 2.3) 45% de l'industrie de l'imprimerie au Québec et 80% du secteur de l'imprimerie commerciale, le segment de l'imprimerie générale a connu une conjoncture plus favorable au Québec qu'au Canada en 1973 et 1976.

Au Québec, malgré un recul important de la croissance réelle au cours des années 1973 et 1974, ce segment a conservé un taux supérieur à celui de son secteur en 1975 et 1976.

Tableau 2.9
Segment de l'imprimerie générale
Taux de croissance réel au Québec industrie, secteur et segment de 1973 à 1976

	1973	1974	1975	1976
Taux de croissance réel:				
— Industrie	−7,0	−12,4	0,7	10,3
— Secteur commercial	−2,0	− 2,8	7,6	7,7
— Segment de l'imprimerie générale	−2,3	− 9,6	9,8	10,1

* Source: Statistique Canada « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes » Cat. 36-203.

- Le résultat d'une croissance de 200% sur cinq ans, qui a contribué en grande partie à la croissance du secteur de l'imprimerie commerciale, représente une part du marché accrue de presque 5% sur cinq ans, de 27,5% contre 22,9% (voir tableau 2.8).
- Comme on le verra lors de l'analyse du marché pour 1977, cette poussée a été largement attribuable aux grands établissements.

Figure 2.5
Secteur du livre

LES EXPÉDITIONS AU QUÉBEC ET AU CANADA DE 1972 À 1976

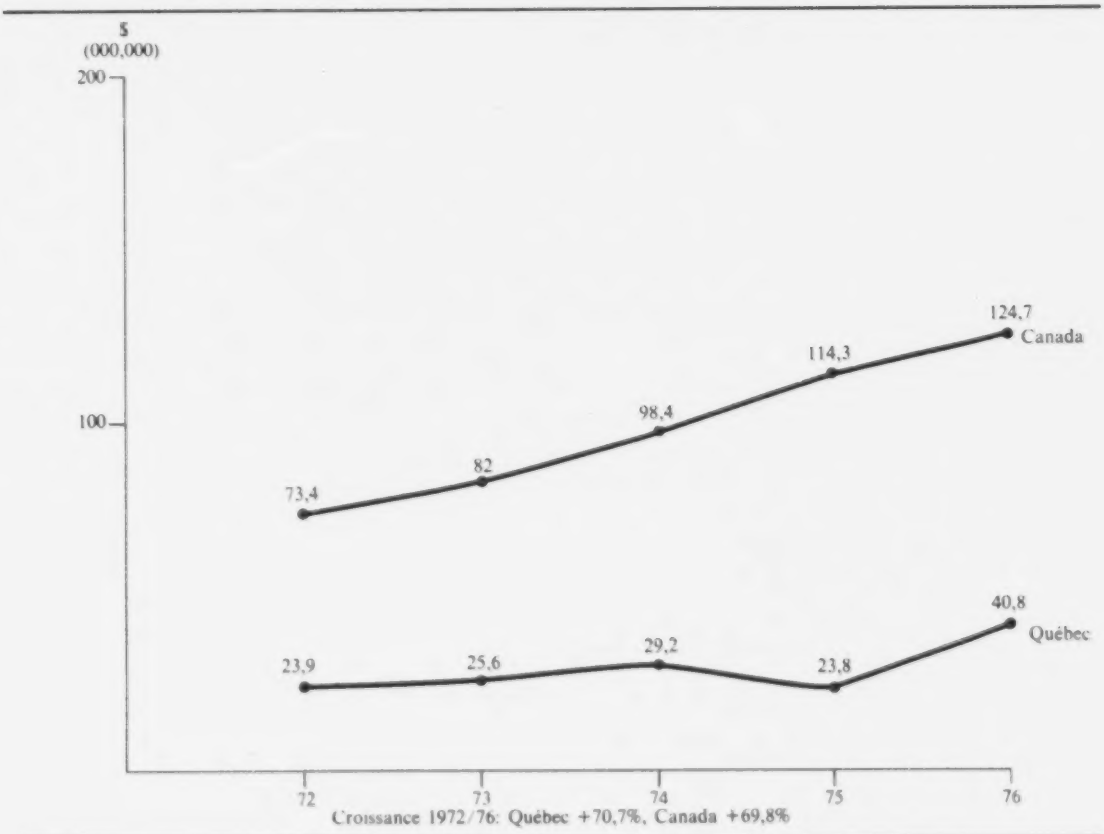


Tableau 2.10
Secteur du livre
Taux de croissance brut des expéditions au Québec et au Canada de 1972 à 1976

Croissance annuelle	1972	1973	1974	1975	1976
Québec %	—	7,0	14,1	−18,3	+71,0
Canada %	—	11,7	20,0	16,1	9,1
Part du Québec %	32,6	31,2	29,7	20,8	32,7

Secteur du livre

Le marché de l'impression du livre, en 1976, a été un peu plus important au Québec (4,9% du marché de l'imprimerie du Québec) qu'au Canada (4,0% du marché de l'imprimerie du Canada).

Après une chute de 11,8% de sa part du marché québécois entre 1972 et 1975 (de 32,6% à 20,8%), le secteur de l'impression du livre au Québec a reconquis en 1976, grâce à des expéditions importantes, la part qu'il avait acquise en 1972.

Cependant, en croissance réelle, ce secteur, malgré une forte hausse des ventes au Québec, n'a pu retrouver entièrement ses niveaux précédents.

Tableau 2.11
Secteur du livre
Taux de croissance réel au Québec de 1973 à 1976

	1973	1974	1975	1976
Taux de croissance réel	−14,3	−19,4	−26,3	65,9

* Source: Statistique Canada, « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes » Cat. 36-203.

- Le recul de 1975 et la forte poussée de 1976 auraient été en grande partie occasionnés par les Jeux olympiques de Montréal, pour lesquels un grand nombre d'imprimeurs ont eu à produire des publications. Les préparatifs des Jeux auraient apporté un ralentissement des ventes en 1975, mais il y a eu une forte reprise en 1976.

Figure 2.6
Secteur de la presse

LES EXPÉDITIONS AU QUÉBEC ET AU CANADA DE 1972 À 1976

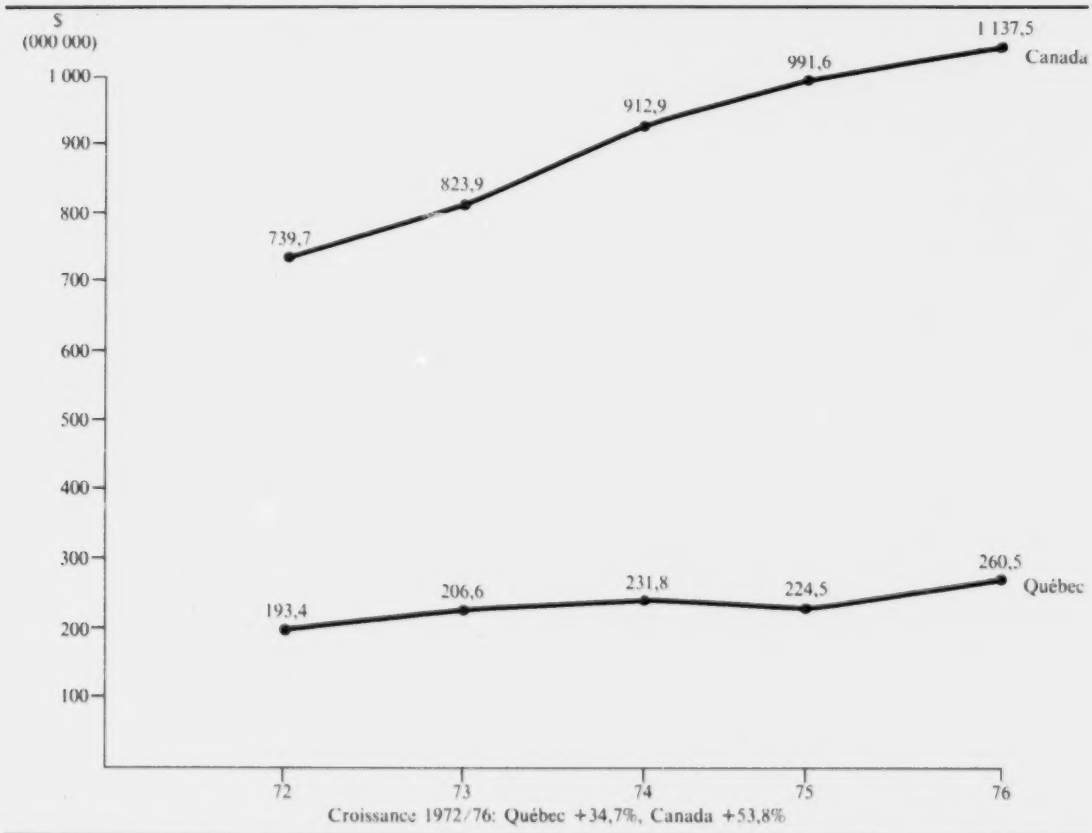


Tableau 2.12
Secteur de la presse
Taux de croissance brut des expéditions au Québec et au Canada de 1972 à 1976

Croissance annuelle	1972	1973	1974	1975	1976
Québec %	—	6,8	12,2	−3,0	16,0
Canada %	—	11,4	10,8	8,6	14,7
Part du Québec %	26,2	25,1	25,4	22,6	22,9

Secteur de la presse

Le secteur de la presse a été en 1976 le deuxième en importance dans l'industrie de l'imprimerie au Québec, avec une part du marché de 31,3% (voir Annexe 1, tableau 1).

Depuis 1972, la croissance de ce secteur au Québec est inférieure à celle du reste du Canada: 34,7% contre 53,8%, à l'avantage du Canada (tableau 2.12).

Tableau 2.13
Secteur de la presse
Taux de croissance réel au Québec en 1973

	1973	1974	1975	1976
Taux de croissance réel	−14,5	−21,3	−11,0	10,9

* Source: Statistique Canada, « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes » Cat. 36-203.

- 1975 a été l'année critique pour ce secteur, puisque les ventes ont diminué de 3,0% au Québec alors qu'elles se sont accrues de 8,6% dans l'ensemble du Canada (tableau 2.12).
- Le secteur de la presse et ses deux activités, le segment de l'impression des journaux et le segment de l'impression des revues, est analysé de façon plus précise ci-après.

Figure 2.7
Segment de l'impression des journaux

LES EXPÉDITIONS AU QUÉBEC ET AU CANADA DE 1972 À 1976

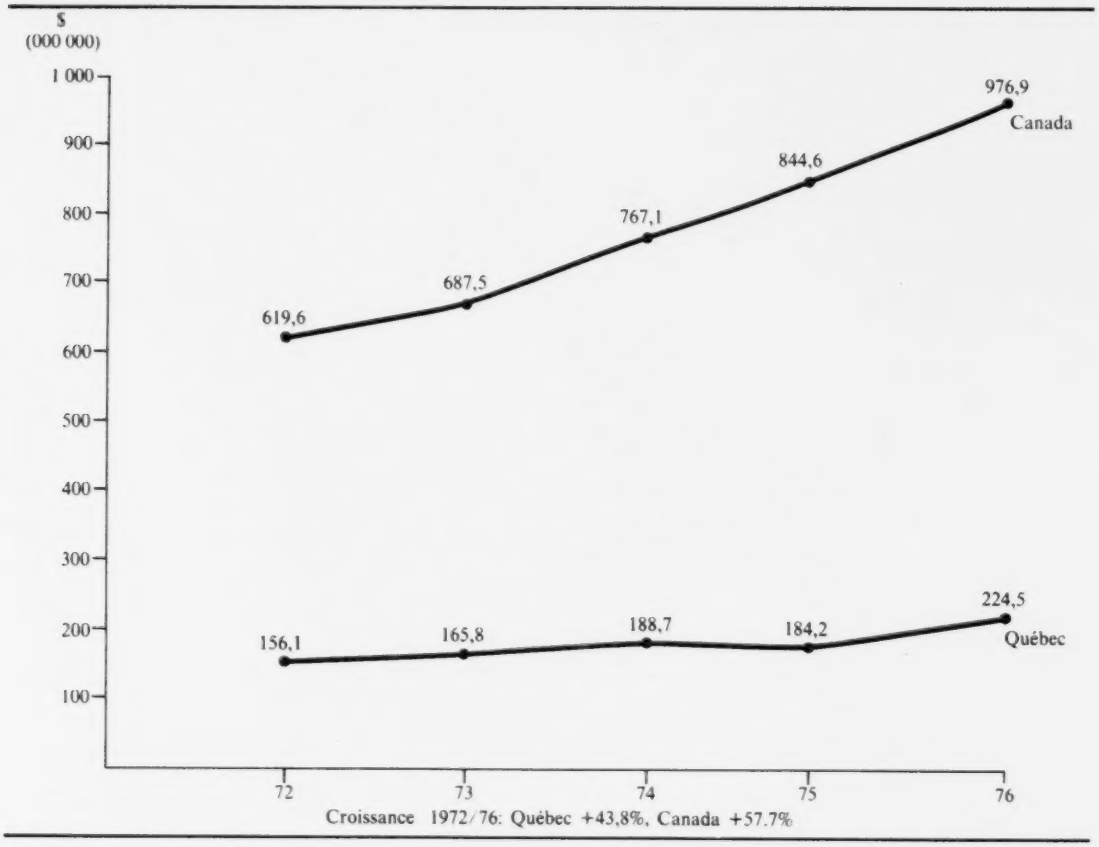


Tableau 2.14
Segment de l'impression des journaux
Taux de croissance brut des expéditions au Québec et au Canada de 1972 à 1976

Croissance annuelle	1972	1973	1974	1975	1976
Québec %	—	6,2	13,8	−2,4	21,9
Canada %	—	11,3	11,3	10,1	15,7
Part du Québec %	25,2	24,1	24,6	21,8	23,0

Segment de l'impression des journaux

Selon le tableau 2.14 qui précède, le segment de l'impression des journaux, tout comme le secteur du livre, a subi en 1975, au Québec, une chute qui a été suivie d'une forte reprise en 1976.

Selon la figure 2.7, la croissance du chiffre des expéditions, entre 1972 et 1976, a été à l'avantage du Canada: 57,7% contre 43,8% au Québec.

Le tableau 2.15 qui suit fait voir que la croissance réelle des journaux en 1976 a été plus considérable que celle du secteur de la presse et que celle de l'industrie de l'imprimerie. De même, en 1974 et 1975, la récession avait été moins prononcée que dans le secteur de la presse, mais plus considérable que dans l'ensemble de l'industrie de l'imprimerie.

Tableau 2.15
Segment de l'impression des journaux
Taux de croissance réel au Québec industrie, secteur et segment de 1973 à 1976

	1973	1974	1975	1976
Taux de croissance régl au Québec				
— industrie	−7,0	−12,4	0,7	10,3
— secteur de la presse	−14,5	−21,3	−11,0	10,3
— segment de l'impression des journaux	−15,1	−19,7	−10,4	16,8

* Source: Statistique Canada, « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes » Cat. 36-203.

Figure 2.8
Segment de l'impression des revues

LES EXPÉDITIONS AU QUÉBEC ET AU CANADA DE 1972 À 1976

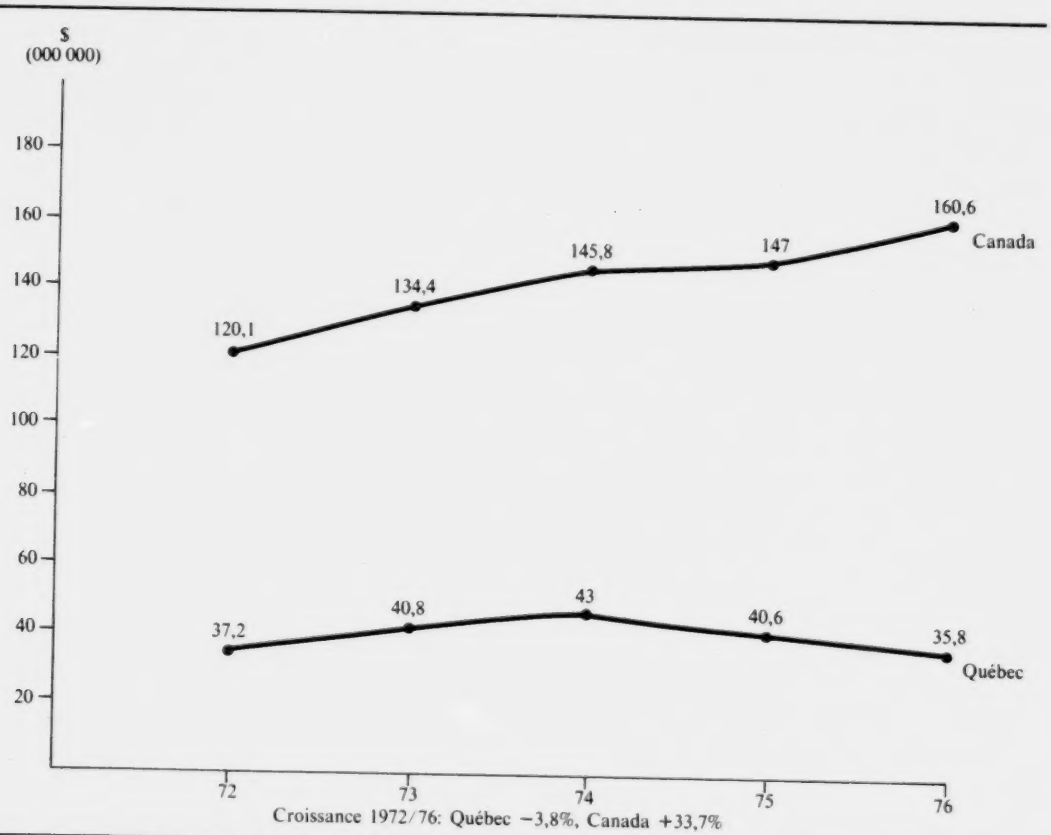


Tableau 2.16
Segment de l'impression des revues
Taux de croissance brut des expéditions au Québec et au Canada de 1972 à 1976

Croissance annuelle	1972	1973	1974	1975	1976
Québec %	—	9,5	5,6	−5,9	−11,7
Canada %	—	11,9	8,5	0,8	9,3
Part du Québec %	31,0	30,4	29,5	27,6	22,3

Segment de l'impression des revues

Selon la figure 2.8, ce segment, qui a la possibilité d'effectuer des expéditions hors du Québec, a vu ses expéditions baisser en 1976 à un niveau plus bas que celui de 1972, soit une décroissance de 3,8% par rapport à une croissance de 33,7% pour le Canada.

Le tableau 2.16 fait voir que la part du marché occupée par le Québec a diminué de 8,7% entre 1972 et 1976, passant de 31% en 1972 à 22,3% en 1976.

Cependant, il y a eu un certain redressement en 1977. Les expéditions sont passées de 35 800 $ en 1976 (Figure 2.8) à 39 472 $ en 1977 (Tableau 2.3), ce qui fait une augmentation de 10,3%. Malgré une augmentation des prix, les expéditions de 1977 ont été inférieures à celles de 1973, 1974 et 1975.

Le tableau 2.17 qui suit donne le taux de croissance réel pour les années 1973 à 1976.

Tableau 2.17
Segment de l'impression des revues
Taux de croissance réel au Québec de 1973 à 1976

	1973	1974	1975	1976
Taux de croissance réel	−11,8	−27,9	−13,9	−16,8

* Source: Statistique Canada, « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes » Cat. 36-203.

Tableau 2.18
Part des expéditions au Québec
en % des expéditions canadiennes segments sélectionnés de 1972 à 1976

	1972	1973	1974	1975	1976	% de l'industrie canadienne	% de l'industrie au Québec
1. Composition	35,9	36,7	35,5	35,7	36,0	2,5	3,3
Photogravure	27,9	25,8	22,1	20,3	16,9	2,0	1,3
2. Formules continues	42,8	44,7	50,1	50,3	50,3	4,6	8,3
Enveloppes	23,0	23,0	23,0	27,2	28,0	2,9	2,9
Cartes	2,1	1,4	1,3	0,9	0,7	1,7	0,1
3. Impression des livres	30,0	27,0	25,5	14,8	29,5	3,2	3,5
Reliure	42,9	48,7	45,8	44,8	45,9	0,8	1,4

* Source: Lamb, Guay Inc.

Autres segments de l'industrie de l'imprimerie

Un bon nombre de segments de l'industrie n'ont pas été étudiés en détail.

Le tableau 2.18 fait voir leur importance au sein de l'industrie, tant au Canada qu'au Québec. Ce tableau détaille la part du marché occupée par le Québec dans l'industrie canadienne entre 1972 et 1976. Le pourcentage de l'industrie que représentent ces segments, au Canada comme au Québec, est aussi indiqué. En 1976, la présence du Québec s'est surtout fait sentir, selon l'ordre du tableau 2.18, dans:

1) **la composition** 36,0%
2) **la formule continue** 50,3%
3) **l'enveloppe** 28,0%
4) **l'impression des livres** 29,5%
5) **la reliure des livres** 45,9%

Dans l'ensemble, ces segments ne représentent que 17,6% des expéditions de l'industrie de l'imprimerie au Québec (Tableau 2.3).

Industrie de l'imprimerie au Québec

Cette section montrera par des tableaux et des figures les principaux paramètres des secteurs et des segments de l'industrie de l'imprimerie. Nous avons retenu les trois variables principales de l'industrie, soit le nombre des établissements, le nombre des employés et les expéditions. Chacune des variables est subdivisée en cinq catégories, selon le chiffre d'affaires des établissements et le nombre des employés, de la façon suivante:

Groupe	Expéditions *
1	1 000 000 $ et plus
2	500 000 $ à 999 999 $
3	100 000 $ à 499 000 $
4	50 000 $ à 99 000 $
5	moins de 49 000 $

Groupe	Nombre d'employés
1	500 et plus
2	de 100 à 499
3	de 50 à 99
4	de 10 à 49
5	moins de 10

Les figures permettent de voir d'un coup d'oeil la participation de chaque groupe aux expéditions.

Vue générale de l'industrie

La figure 2.9, à gauche, donne un profil de l'industrie de l'imprimerie. Elle montre:

- qu'il y a prépondérance numérique des établissements du secteur de l'imprimerie commerciale (77,1%), mais que le volume de leurs expéditions est moins fort (55,7%).
- qu'inversement, dans le secteur de l'imprimerie de presse, le pourcentage des établissements n'est que 6,6%, mais que le volume atteint 33,8%.

Figure 2.9
L'industrie de l'imprimerie au Québec 1977

PROFIL DES SECTEURS

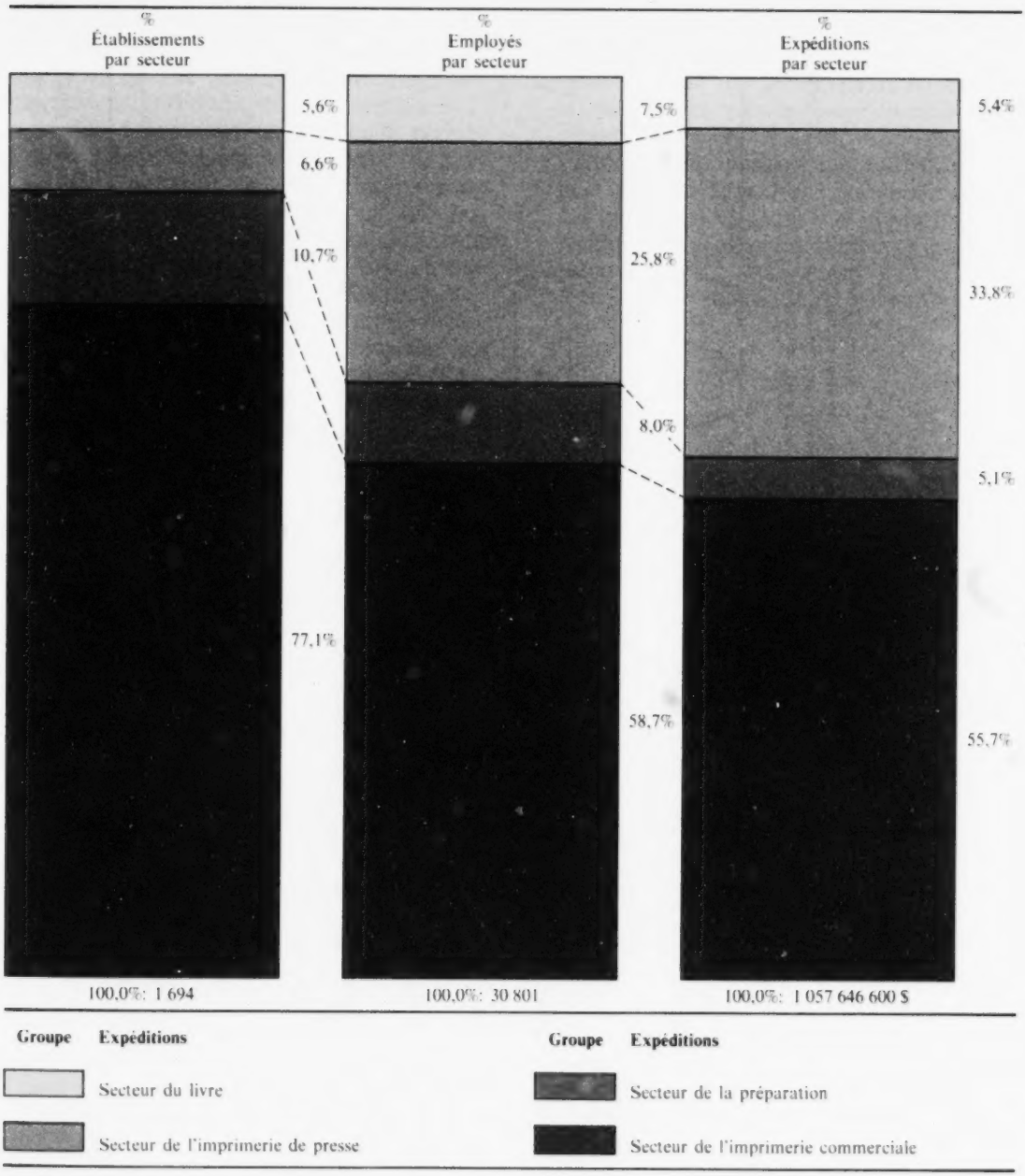
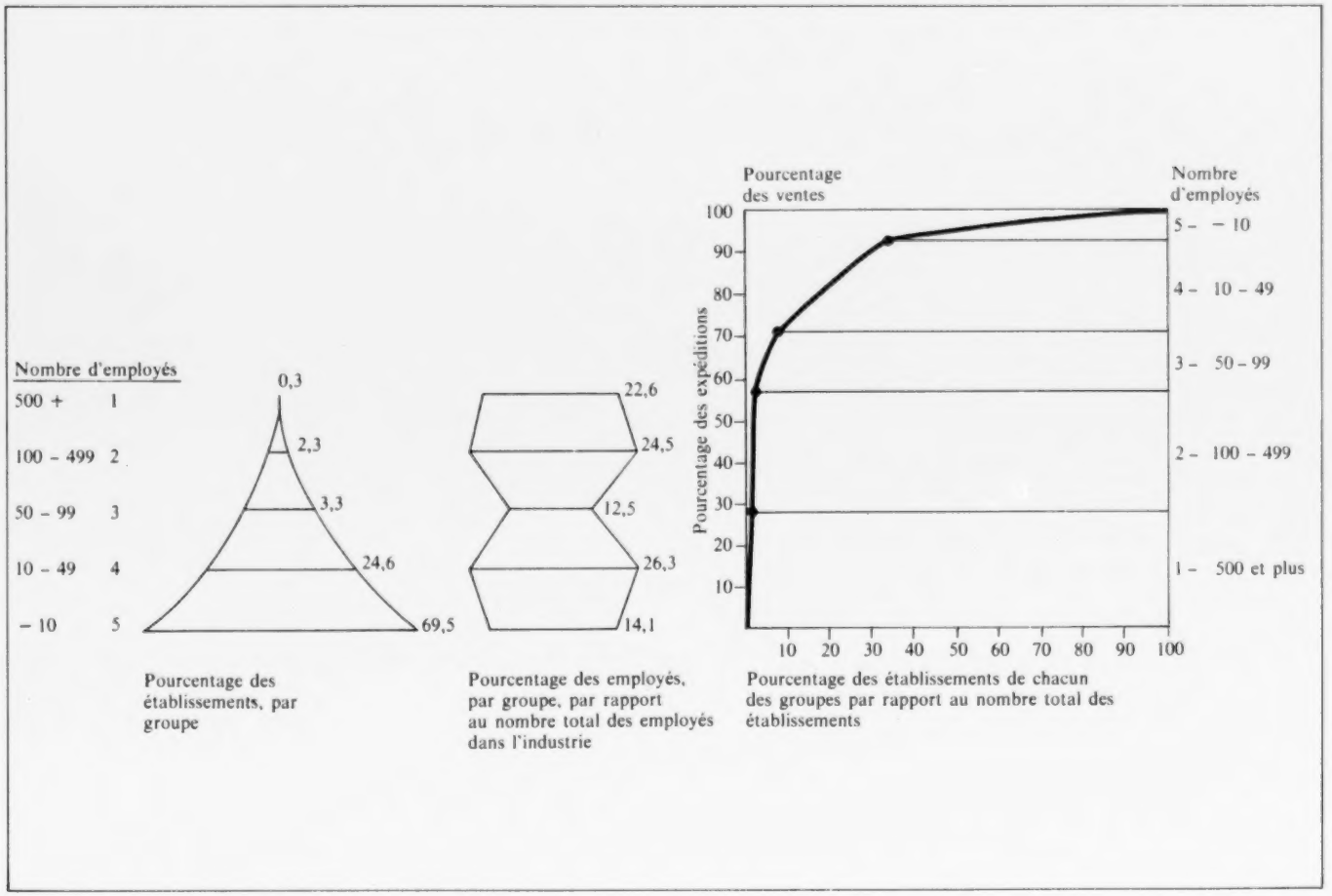


Figure 2.10
Industrie de l'imprimerie au Québec 1977
Distribution des établissements par nombre d'employés en 1977



Distribution des établissements par nombre d'employés

Pour donner une vue graphique de l'industrie, nous avons développé trois (3) modèles en prenant pour base de travail le nombre d'employés par groupe d'établissements. Le graphique de gauche définit le pourcentage des expéditions totales des établissements correspondants. L'étude de ce graphique permet d'avancer les conclusions suivantes:

- Ce sont un petit nombre d'imprimeries, groupes 1 et 2, ou 2,6% du total, qui emploient la majeure partie de la main-d'oeuvre de l'industrie, soit 47,1%; elles font plus de 55% des ventes totales de l'industrie.
- Les groupes 4 et 5, les petits établissements, représentant 94,1% du nombre total des imprimeries du Québec, n'emploient que 40,4% de la main-d'oeuvre. Leurs expéditions ne font que 33% du total de l'industrie.
- Les employeurs d'importance moyenne — le groupe 3 — représentant 3,3% du nombre des entreprises et 12,5% de la main-d'oeuvre, font 11,5% des ventes de l'industrie.
- À partir de ce qui précède, il est permis de conclure que lorsque l'activité de l'établissement réclame 100 personnes ou davantage, la production par employé semble augmenter.
- En marge des paragraphes précédents, on peut noter que la majorité des établissements des groupes 4 et 5 ont une production par employé beaucoup plus faible que les autres groupes.
- Voir aussi le tableau 2.19, qui suit.

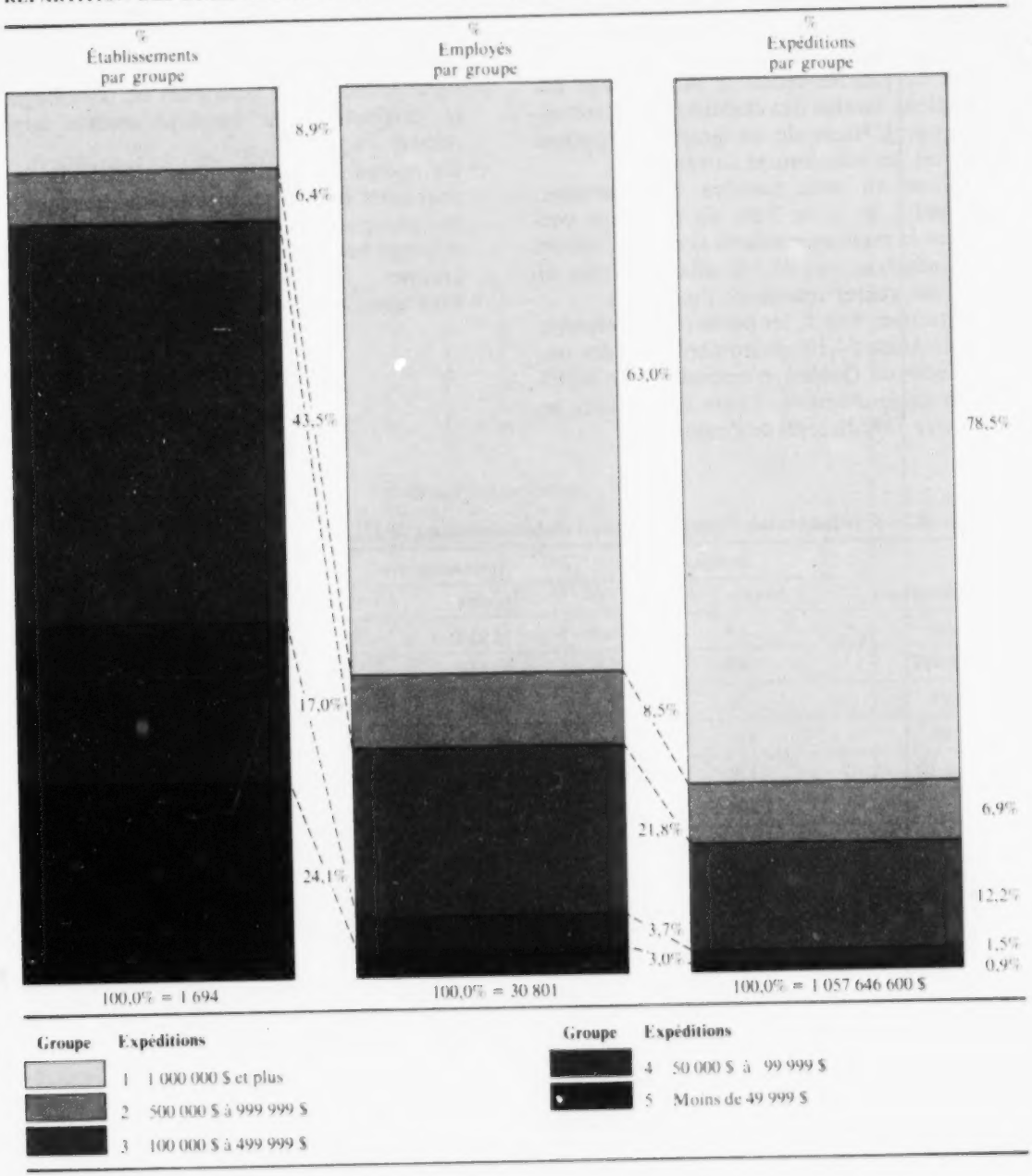
Tableau 2.19
Emplois et expéditions selon l'importance de l'établissement en 1977

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	Nombre	%	Nombre	%	$	%
500 et plus	5	0,3	6 950	22,6	310 000 000	29,3
De 100 à 499	40	2,3	7 550	24,5	227 951 500	26,3
De 50 à 99	55	3,3	3 843	12,5	121 666 000	11,5
De 10 à 49	416	24,6	8 101	26,3	235 143 350	22,2
Moins de 10	1 178	69,5	4 357	14,1	112 885 750	10,7
Total	**1 694**	**100,0**	**30 801**	**100,0**	**1 057 646 600**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., analyse particulière.

Figure 2.11
L'industrie de l'imprimerie au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS PAR GROUPEMENT DES EXPÉDITIONS



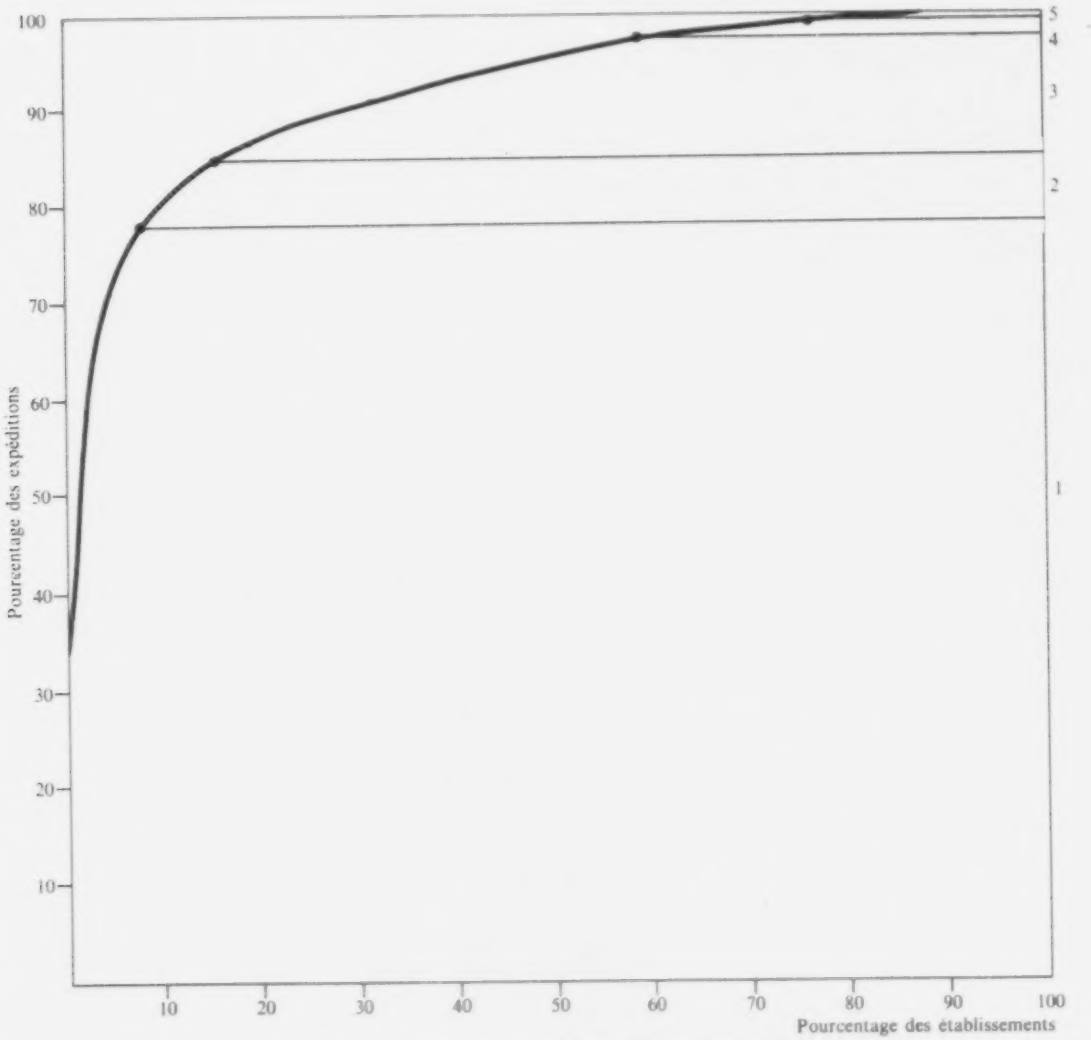
Distribution des établissements selon les expéditions

Il ressort de la figure 2.11 que:

- Un seul groupe d'entreprises, celles de plus de 1 000 000 $ par an, ont des expéditions dépassant la moyenne de la production par employé. 8,9% du nombre total des établissements emploient 63% de la main-d'oeuvre et font 78,5% des expéditions de l'industrie.
- Le groupe 2 (expéditions entre 500 000 $ et 999 999 $) est le seul dont les trois composantes demeurent relativement constantes. Cependant, ce groupe ne compte que pour 6,9% des ventes totales.
- Les groupes 3, 4 et 5 sont nettement mal équilibrés: trop d'entreprises, beaucoup d'employés, et production très limitée.
- La prédominance du groupe 1 et la situation difficile des groupes 2 et 3 font douter que les petits établissements des groupes 4 et 5 puissent développer leurs affaires suffisamment pour modifier la structure de l'industrie.
- La figure 2.12 fait voir, par la courbe des expéditions, qu'une très grosse part du marché est occupée par le groupe 1. La part économique des autres groupes est plutôt limitée.
- Le tableau 2.20 présente les mêmes renseignements sous forme de chiffres.

Figure 2.12
L'industrie de l'imprimerie au Québec 1977

DISTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS PAR GROUPEMENT DES EXPÉDITIONS



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.20
Emplois et expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires en 1977

Chiffre d'affaires	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
1 000 000 $ et plus	151	8,9	19 404	63,0	829 676 900	78,5
500 000 $ à 999 999 $	108	6,4	2 625	8,5	73 217 000	6,9
100 000 $ à 499 999 $	737	43,5	6 730	21,8	129 505 200	12,2
50 000 $ à 99 999 $	289	17,0	1 127	3,7	15 548 350	1,5
Moins de 49 999 $	409	24,1	915	3,0	9 699 150	0,9
Total	**1 694**	**100,0**	**30 801**	**100,0**	**1 057 646 600**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., analyse particulière.

Tableau 2.21
Répartition régionale des établissements

Région	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$ millions	%
Montréal	1 227	72,4	23 857	77,4	850 886 750	80,4
Québec	182	10,7	2 697	8,8	83 236 350	7,9
Trois-Rivières	58	3,4	1 206	3,9	33 539 500	3,2
Cantons de l'Est	95	5,6	1 777	5,8	53 938 500	5,1
Outaouais	40	2,4	240	0,8	9 908 000	0,9
Nord-Ouest	14	0,8	102	0,3	2 701 000	0,3
Saguenay — Lac St-Jean	33	2,0	605	2,0	16 535 900	1,5
Gaspésie — Bas St-Laurent	35	2,1	181	0,6	3 957 600	0,4
Côte Nord — Nouveau Québec	10	0,6	136	0,4	2 943 000	0,3
Total	**1 694**	**100,0**	**30 801**	**100,0**	**1 057 646 600**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Répartition régionale des établissements

Le tableau 2.21 qui précède permet de préciser le rapport qui existe entre un bassin de population défini et la couverture du marché par les établissements. Le marché se conforme aux concentrations de population pour l'ensemble des produits imprimés. Notons, en particulier, que:

- La majeure partie de l'activité économique de l'industrie s'exerce dans la région de Montréal. 72,4% des établissements sont implantés à Montréal ou dans les environs; ils emploient 77,4% de la main-d'oeuvre et font des expéditions évaluées à 80,4% du produit québécois.
- La région de Québec est nettement distancée, avec 10,7% des établissements, 8,8% des emplois et 7,9% des expéditions.

Segments de l'industrie

Après les premiers commentaires sur la structure générale de l'industrie, notre analyse se concentrera sur les divers segments jouant un rôle appréciable dans l'industrie, à l'exception de ceux des cartes, des documents de sécurité, de la reliure et de la reprographie, dans lesquels le niveau des affaires est de peu de conséquence.

On suivra la même méthode pour chaque segment analysé:

1. brève analyse du segment d'après des figures et des tableaux
2. présentation des figures
   a) répartition des établissements (groupement selon les expéditions)
   b) répartition des établissements (groupement selon le nombre d'employés)
   c) distribution des établissements (groupement selon les expéditions
3. présentation des tableaux
   a) selon l'importance du chiffre d'affaires
   b) selon l'importance de l'établissement
   c) selon les régions

À cette fin, l'analyse se concentrera sur les segments ou sous-marchés qui composent les secteurs analysés plus haut au tableau 1.1.

Dans notre analyse des segments, nous nous reporterons au tableau 2.3, qui fait voir l'importance du segment au sein de l'industrie.

L'analyse du segment de l'imprimerie de presse sera reportée à un chapitre spécial placé en annexe et qui traitera de l'ensemble des problèmes de ce milieu.

Afin de simplifier la lecture du texte et des figures, nous avons classifié les établissements de chaque segment selon leur chiffre d'affaires, de la façon suivante:

Tableau 2.22
Catégories de chiffres d'affaires

Catégorie	Chiffre d'affaires
groupe 1 :	1 000 000 $ et plus
groupe 2 :	500 000 $ à 999 999 $
groupe 3 :	100 000 $ à 499 999 $
groupe 4 :	50 000 $ à 99 999 $
groupe 5 :	Moins de 49 999 $

* Source: Lamb, Guay Inc.

Les numéros de groupe mentionnés dans le texte qui suit (1, 2, 3, 4, 5) font référence au chiffre d'affaires correspondant (tableau 2.22 ci-dessus).

Segment de la composition

Le tableau 2.3 montre que:

- les expéditions de ce segment constituent 2,3% de celles de l'industrie de l'imprimerie du Québec.
- il emploie 4,2% de la main-d'oeuvre de l'industrie.

Il ressort de la figure 2.13 que:

- la plus grande partie des établissements de ce segment, soit 54,2%, représentant le plus fort pourcentage des expéditions, soit 47,3%, se place dans le groupe 3 (établissements de 100 000 $ à 499 999 $).

Le tableau 2.25, qui suit, fait voir que:

- cette activité se concentre quasi exclusivement à Montréal.

Figure 2.13
Segment de la composition au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)

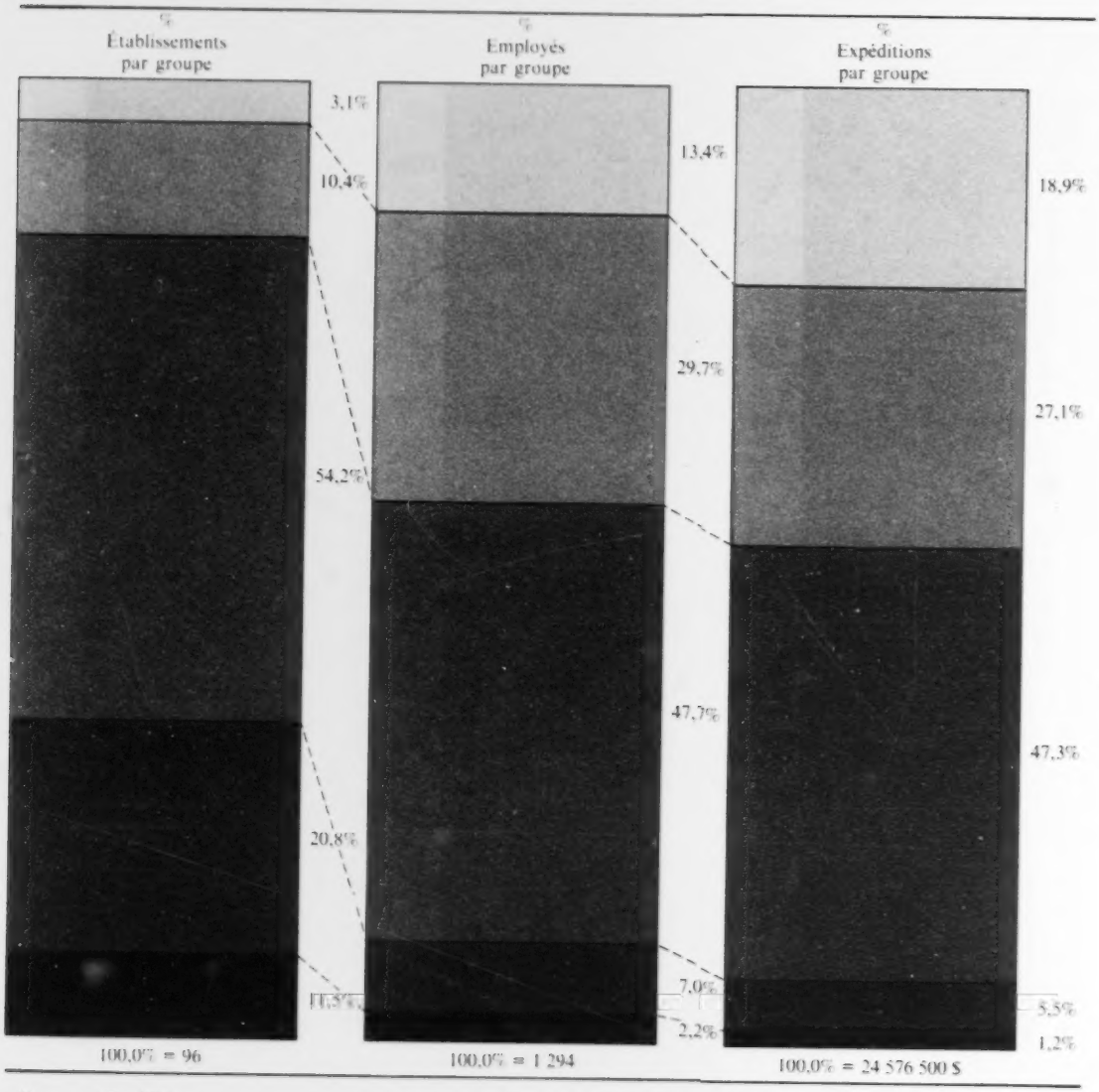


Figure 2.14
Segment de la composition au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS)

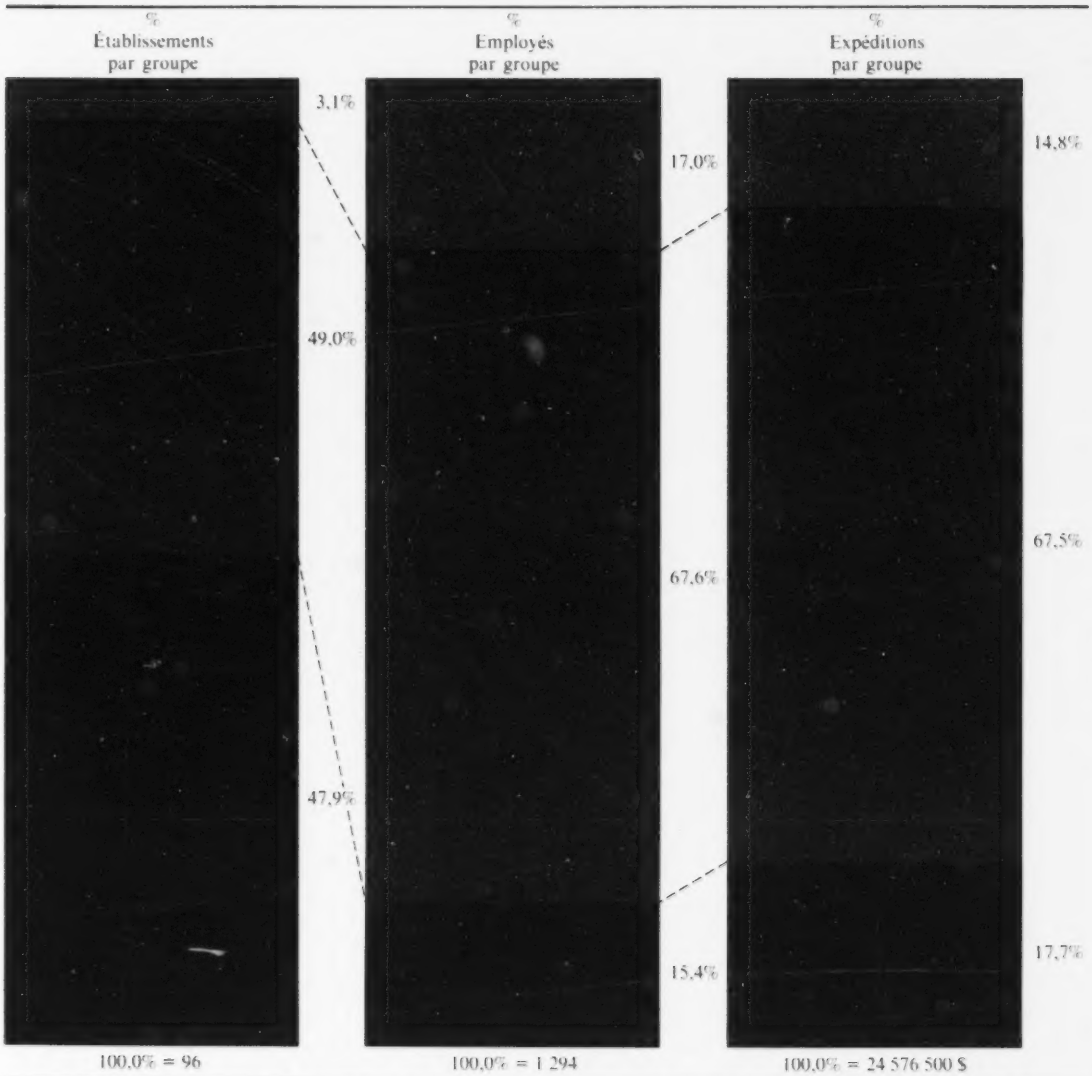
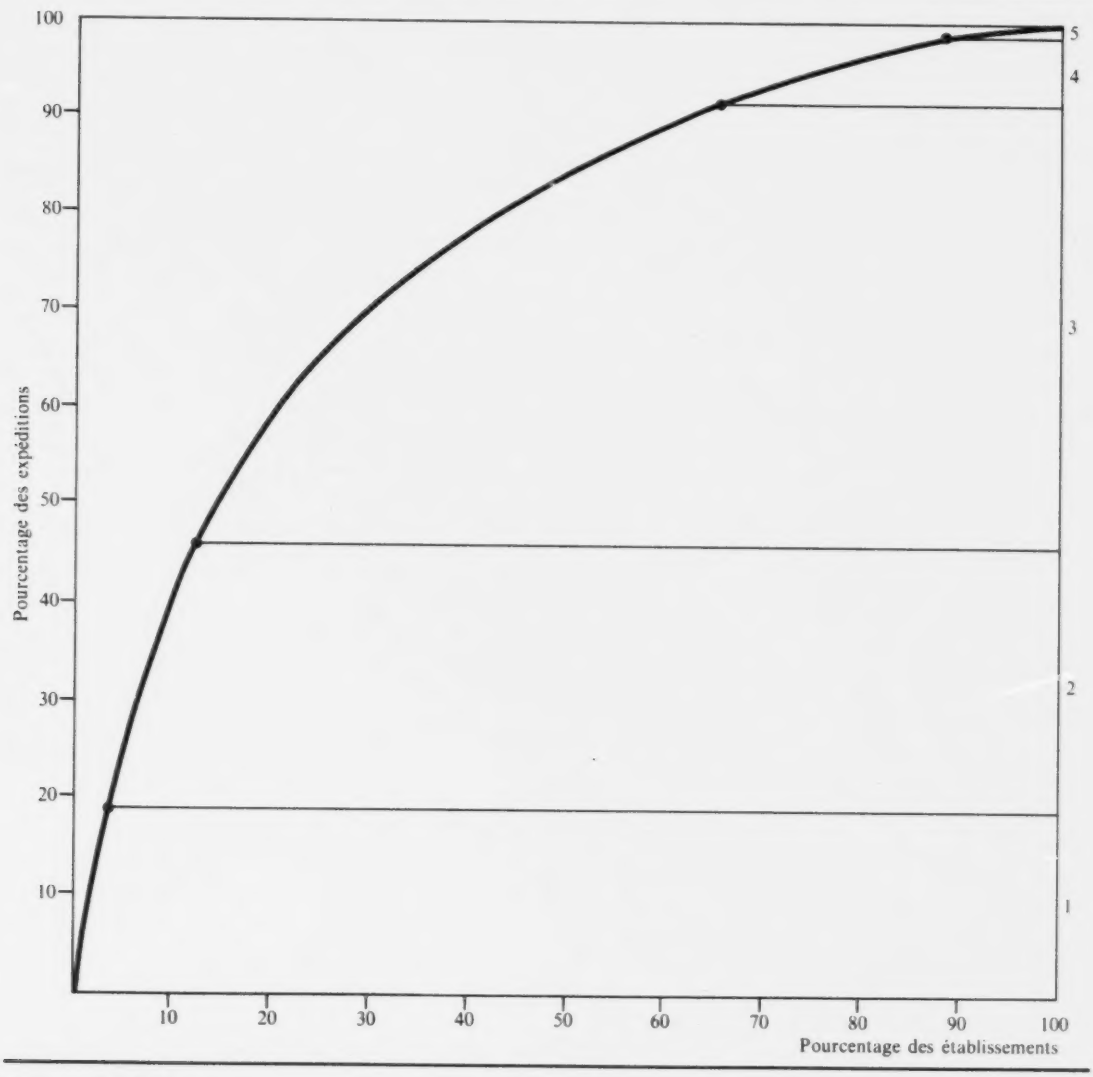


Figure 2.15
Segment de la composition au Québec 1977

DISTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.23
Segment de la composition au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Chiffre d'Affaires	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
1 000 000 $ et plus	3	3,1	174	13,4	4 650 000	18,9
500 000 $ à 999 999 $	10	10,4	384	29,7	6 650 000	27,1
100 000 $ à 499 999 $	52	54,2	618	47,7	11 631 000	47,3
50 000 $ à 99 999 $	20	20,8	90	7,0	1 353 800	5,5
Moins de 49 999 $	11	11,5	28	2,2	291 700	1,2
Total	**96**	**100,0**	**1 294**	**100,0**	**24 576 500**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.24
Segment de la composition au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	—	—	—	—	—	—
De 50 à 99	3	3,1	220	17,0	4 350 000	17,2
De 10 à 49	47	49,0	875	67,6	16 597 000	67,5
Moins de 10	46	47,9	199	15,4	3 629 500	14,8
Total	**96**	**100,0**	**1 294**	**100,0**	**24 576 500**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.25
Segment de la composition au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Région	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
Montréal	78	81,25	1 055	81,53	20 356 500	82,83
Québec	13	13,54	193	14,92	3 412 000	13,88
Trois-Rivières	1	1,04	13	1,00	234 000	0,95
Cantons de l'Est	4	4,17	33	2,55	574 000	2,34
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	—	—	—	—	—	—
Gaspésie — Bas St-Laurent	—	—	—	—	—	—
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**96**	**100,0**	**1 294**	**100,0**	**24 576 500**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Segment de la photogravure

Le tableau 2.3, montre que:

- les expéditions de ce segment se montent à 2,8% de celles de l'industrie de l'imprimerie du Québec;
- il emploie 3,8% de la main-d'oeuvre de l'industrie.

Il ressort de la figure 2.16 que:

- Ce segment est dominé par les groupes 1 et 3, qui se partagent près de 85% des expéditions totales.

Le tableau 2.26 fait voir que:

- 7 (sept) établissements se partagent 40,4% des expéditions du segment.

Selon le tableau 2.28:

- Le segment de la photogravure est restreint aux régions de Montréal et de Québec. En fait, Montréal accapare 93,6% des expéditions.

Figure 2.16
Segment de la photogravure au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)

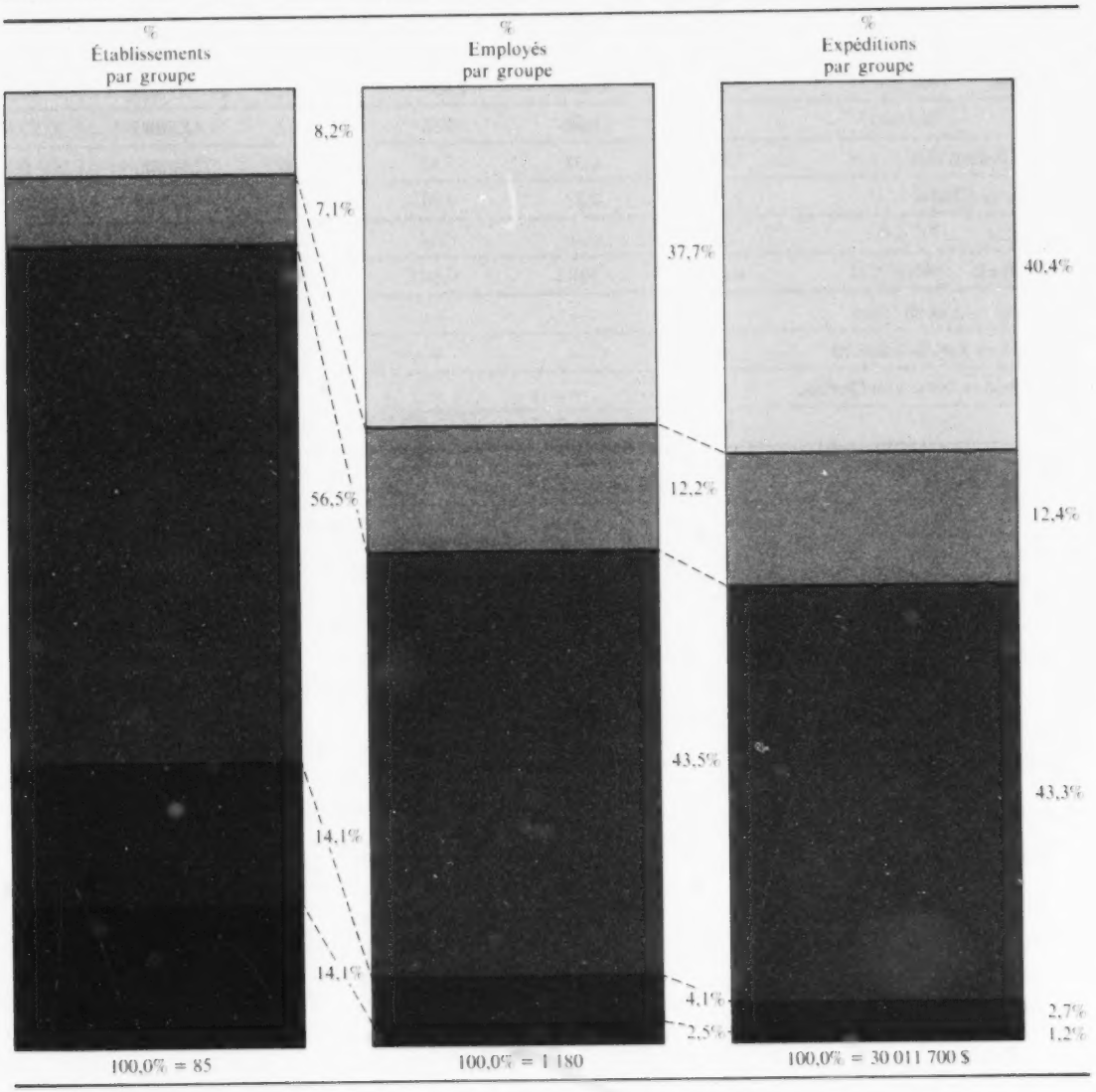


Figure 2.17
Segment de la photogravure au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS)

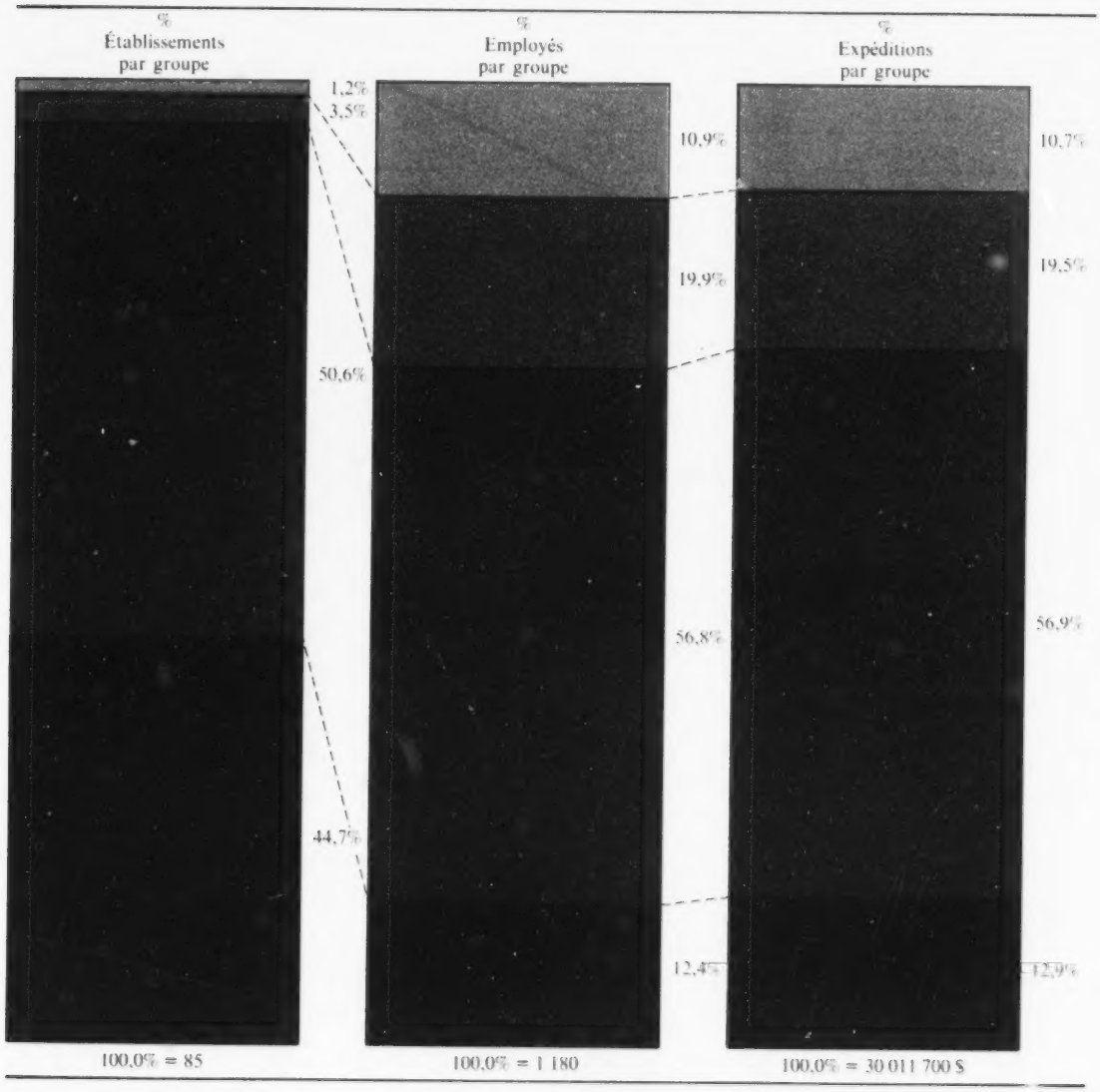
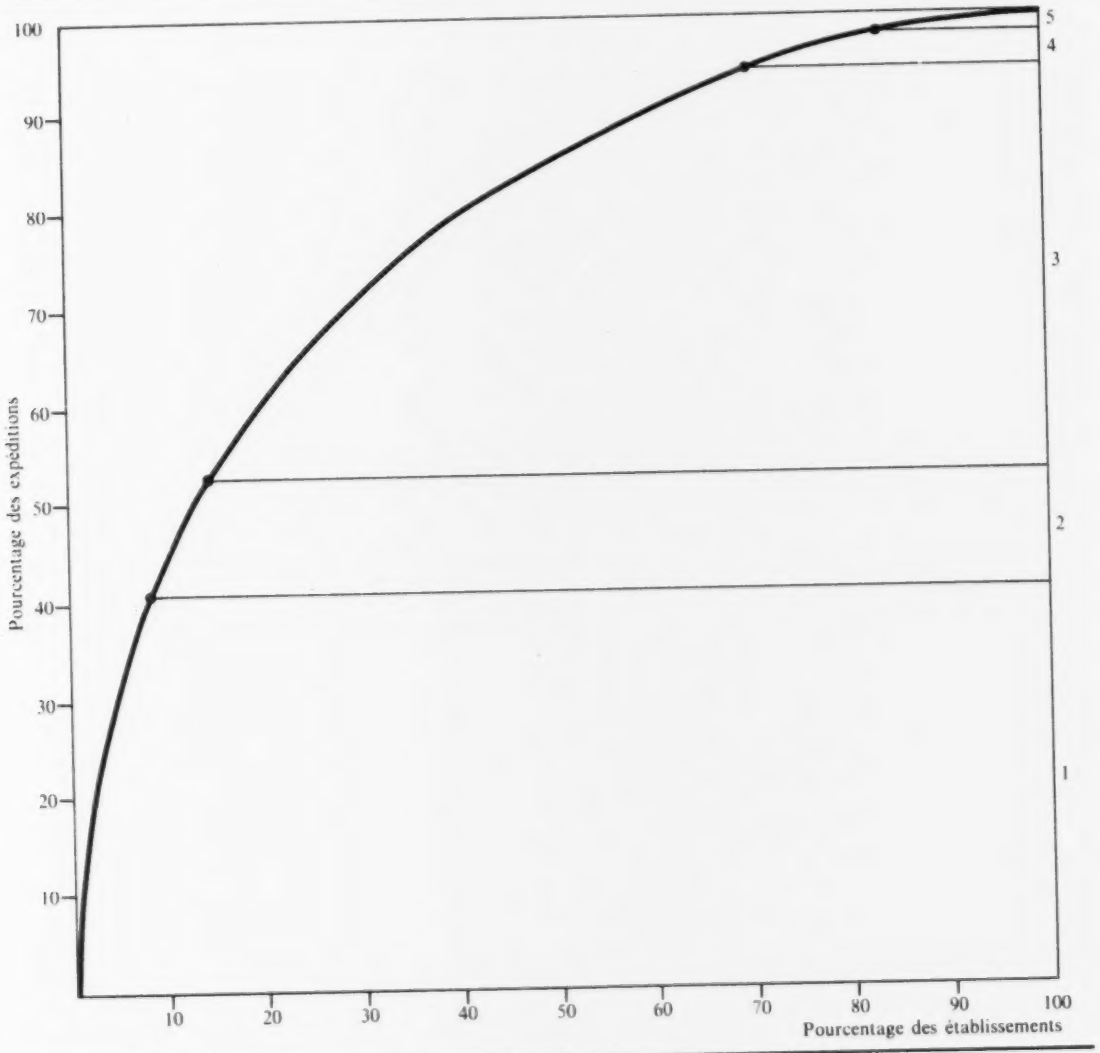


Figure 2.18
Segment de la photogravure au Québec 1977

DISTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.26
Segment de la photogravure au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Chiffre d'affaires	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
1 000 000 $ et plus	7	8,2	445	37,7	12 130 000	40,4
500 000 $ à 999 999 $	6	7,1	144	12,2	3 724 000	12,4
100 000 $ à 499 999 $	48	56,5	513	43,5	13 000 000	43,3
50 000 $ à 99 999 $	12	14,1	48	4,1	798 000	2,7
Moins de 49 999 $	12	14,1	30	2,5	359 000	1,2
Total	**85**	**100,0**	**1 180**	**100,0**	**30 011 700**	**100,00**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.27
Segment de la photogravure au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	1	1,2	128	10,9	3 200 000	10,7
De 50 à 99	3	3,5	235	19,9	5 850 000	19,5
De 10 à 49	43	50,6	670	56,8	17 080 700	56,9
Moins de 10	38	44,7	147	12,4	3 881 000	12,9
Total	**85**	**100,0**	**1 180**	**100,0**	**30 011 700**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.28
Segment de la photogravure au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Région	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	78	91,76	1 112	94,24	28 091 700	93,60
Québec	7	8,24	68	5,76	1 920 000	6,40
Trois-Rivières	—	—	—	—	—	—
Cantons de l'Est	—	—	—	—	—	—
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	—	—	—	—	—	—
Gaspésie — Bas St-Laurent	—	—	—	—	—	—
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**85**	**100**	**1 180**	**100**	**30 011 700**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

N.B. Les établissements ont été classés selon la prépondérance de leurs activités. Il se peut donc que certains établissements ne faisant de photogravure qu'en volume restreint soient exclus de ce tableau.

Segment de l'imprimerie générale

L'imprimerie générale constitue, et de loin, le segment le plus important de l'industrie de l'imprimerie au Québec. Par le tableau 2.3, on peut constater que:

- ce segment représente 80,5% du secteur commercial;
- ses expéditions se montent à 44,8% de l'industrie de l'imprimerie du Québec;
- il procure de l'emploi à 48,5% de la main-d'oeuvre de l'industrie.

Il ressort de la figure 2.19 que 5,2% des établissements représentant 71,7% des expéditions.

La figure 2.20, à l'opposé de la figure 2.19, montre que 79,9% des établissements ayant 10 employés ou moins se partagent 18,1% des expéditions.

Le tableau 2.31 fait voir que la région de Montréal fait 86% des expéditions.

On voit que les quelques grands établissements occupent une si grande part du marché que les autres imprimeurs sont réduits à une farouche concurrence sur une faible part de l'ensemble.

Figure 2.19
Segment de l'imprimerie générale au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)

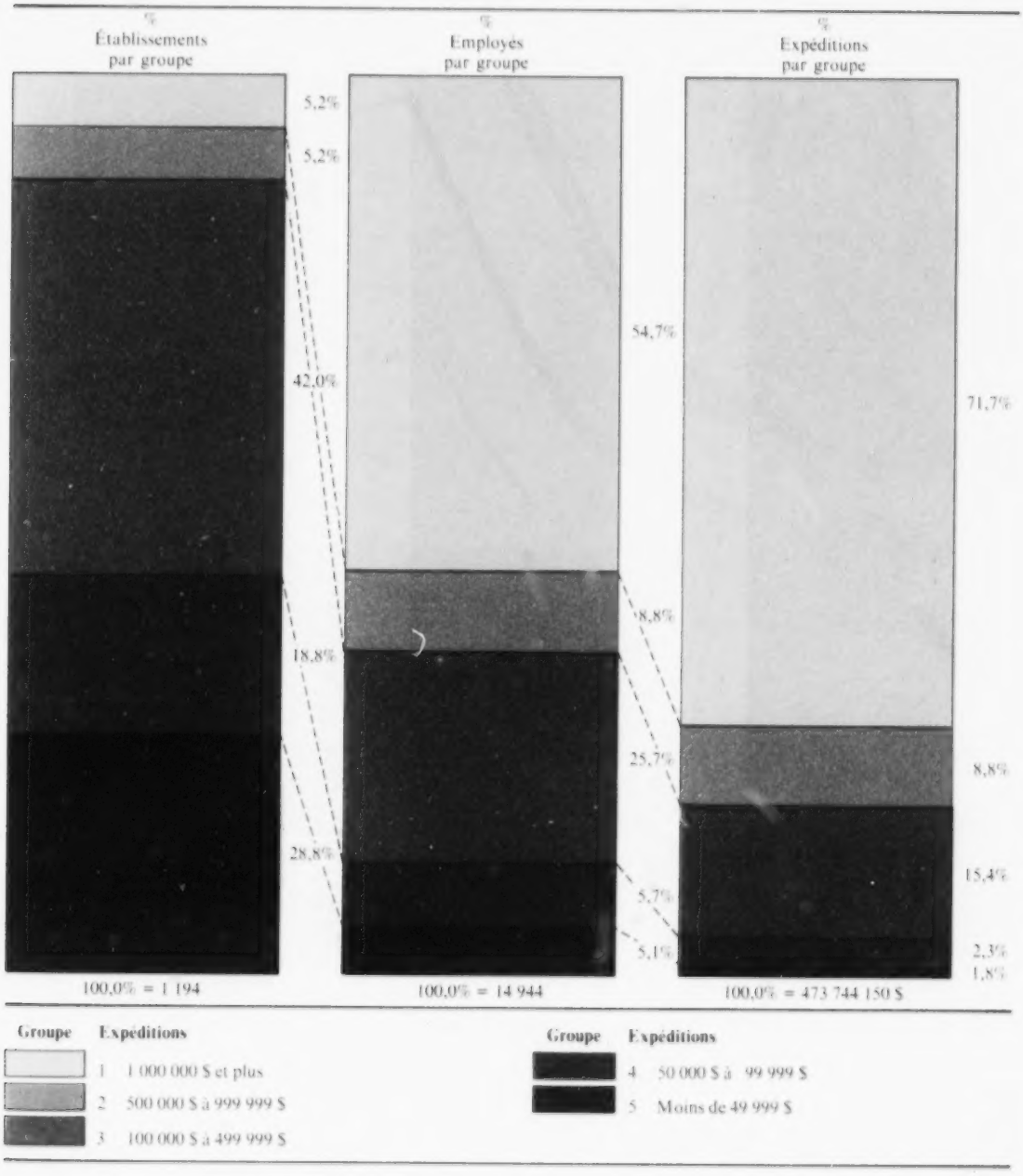


Figure 2.20
Segment de l'imprimerie générale au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS)

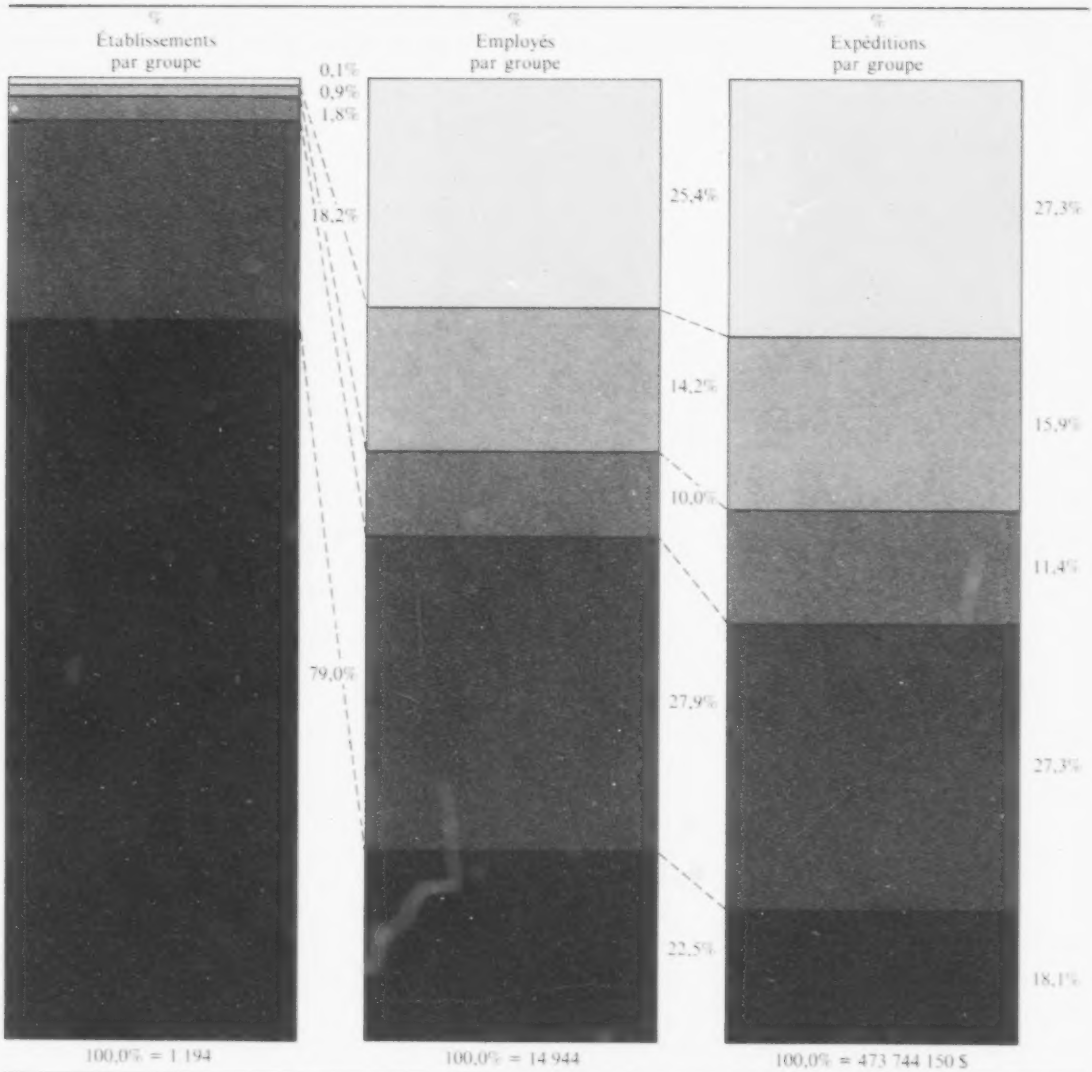
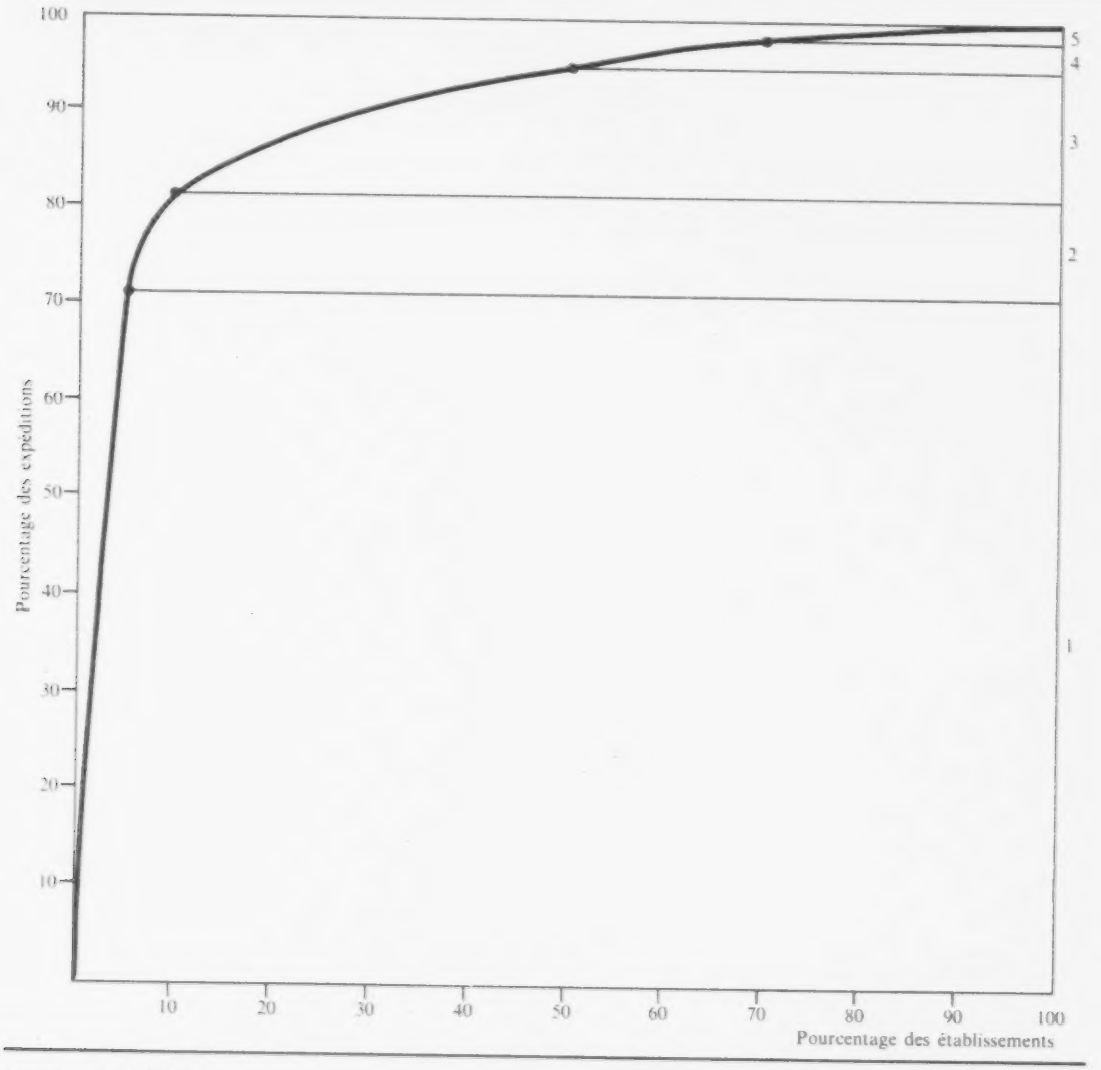


Figure 2.21
Segment de l'imprimerie générale au Québec 1977

DISTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.29
Segment de l'imprimerie générale au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Chiffre d'affaires	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
1 000 000 $ et plus	62	5,2	8 176	54,7	339 780 000	71,7
500 000 $ à 999 999 $	62	5,2	1 318	8,8	41 744 000	8,8
100 000 $ à 499 999 $	501	42,0	3 842	25,7	72 916 000	15,4
50 000 $ à 99 999 $	225	18,8	852	5,7	11 323 700	2,3
Moins de 49 999 $	344	28,8	756	5,1	7 980 450	1,8
Total	**1 194**	**100,0**	**14 944**	**100,0**	**473 744 150**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.30
Segment de l'imprimerie générale au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
500 et plus	2	0,1	3 800	25,4	129 500 000	27,3
De 100 à 499	11	0,9	2 120	14,2	75 200 000	15,9
De 50 à 99	21	1,8	1 490	10,0	54 080 000	11,4
De 10 à 49	217	18,2	4 171	27,9	129 196 000	27,3
Moins de 10	943	79,0	3 363	22,5	85 768 150	18,1
Total	**1 194**	**100,0**	**14 944**	**100,0**	**473 744 150**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.31
Segment de l'imprimerie générale au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

Région	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	847	70,8	12 446	83,3	408 016 950	86,1
Québec	124	10,4	923	6,2	27 329 800	5,8
Trois-Rivières	43	3,6	292	2,0	5 624 000	1,2
Cantons de l'Est	67	5,6	692	4,6	15 531 900	3,3
Outaouais	36	3,0	147	1,0	6 634 000	1,4
Nord-Ouest	13	1,1	82	0,5	2 289 000	0,5
Saguenay — Lac St-Jean	25	2,1	175	1,2	3 913 900	0,8
Gaspésie — Bas St-Laurent	30	2,5	150	1,0	3 218 600	0,7
Côte Nord — Nouveau Québec	9	0,8	37	0,2	1 186 000	0,2
Total	**1 194**	**100**	**14 944**	**100**	**473 744 150**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Segment de la formule continue

Ce segment spécialisé, qui est proportionnellement plus élevé au Québec qu'au Canada (Voir Annexe 1, Tableaux 1 et 2), est le deuxième en importance, après l'imprimerie générale, dans le secteur de l'imprimerie commerciale. À la lecture du tableau 2.3, on peut voir que:

- ce segment enregistre 7,4% des expéditions de l'industrie de l'imprimerie au Québec;
- il emploie 6,7% de la main-d'oeuvre de l'industrie;
- ses expéditions moyennes par employé, de 37 836 $, sont de 10% supérieures à celles de l'ensemble de l'industrie.

Il ressort de la figure 2.22 que:

- les établissements du groupe 1 (1 000 000 $ et plus) contrôlent le marché avec 90,6% des expéditions.

Drummond Business Forms domine le marché au Québec, suivi de Moore Business Forms et de Paragon Business Forms. Plusieurs fabricants importants se partagent le reste du marché, entre autres Savoie, Lancaster et Merit Business Forms.

Figure 2.22
Segment de la formule continue au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)

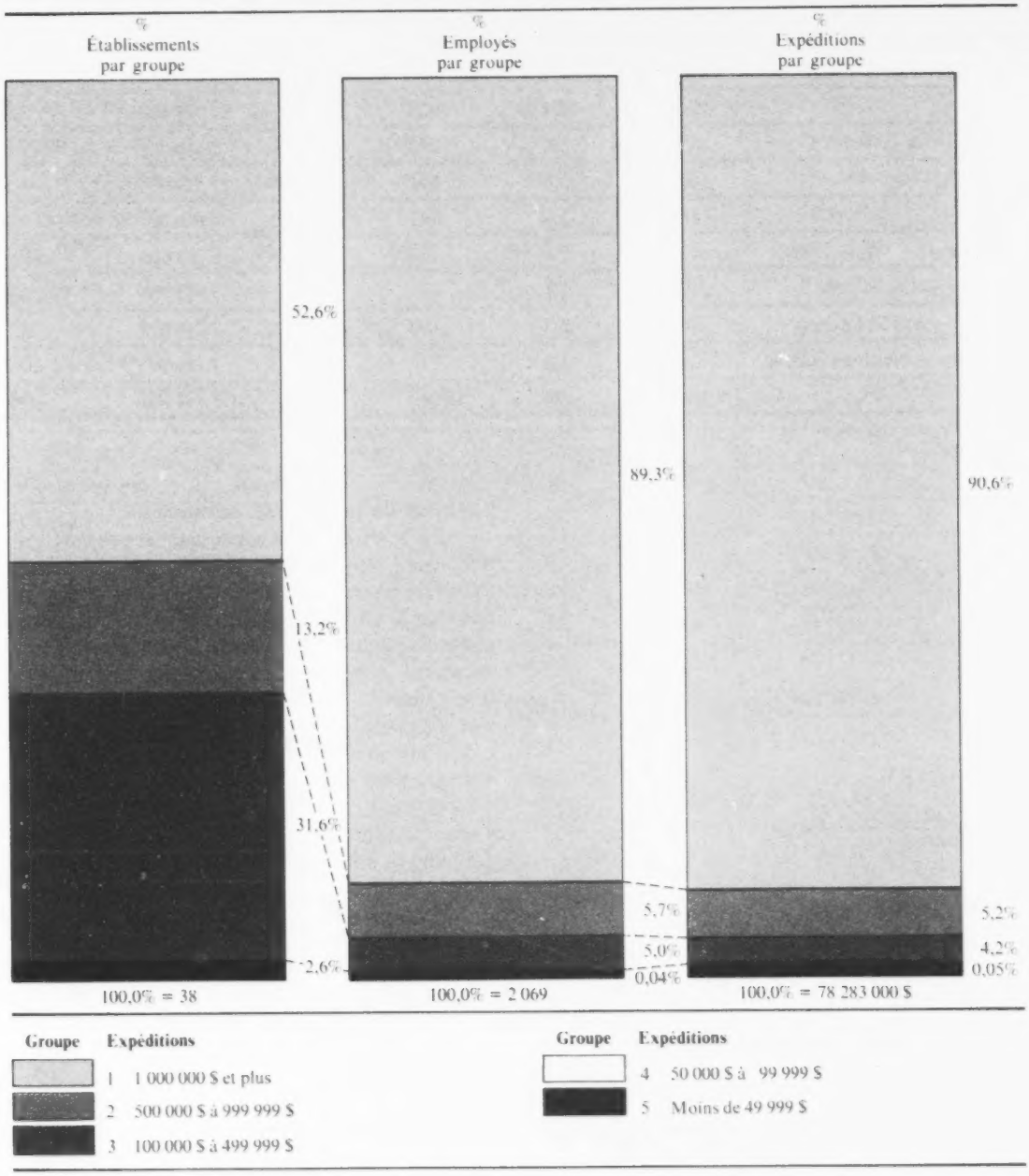


Figure 2.23
Segment de la formule continue au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS)

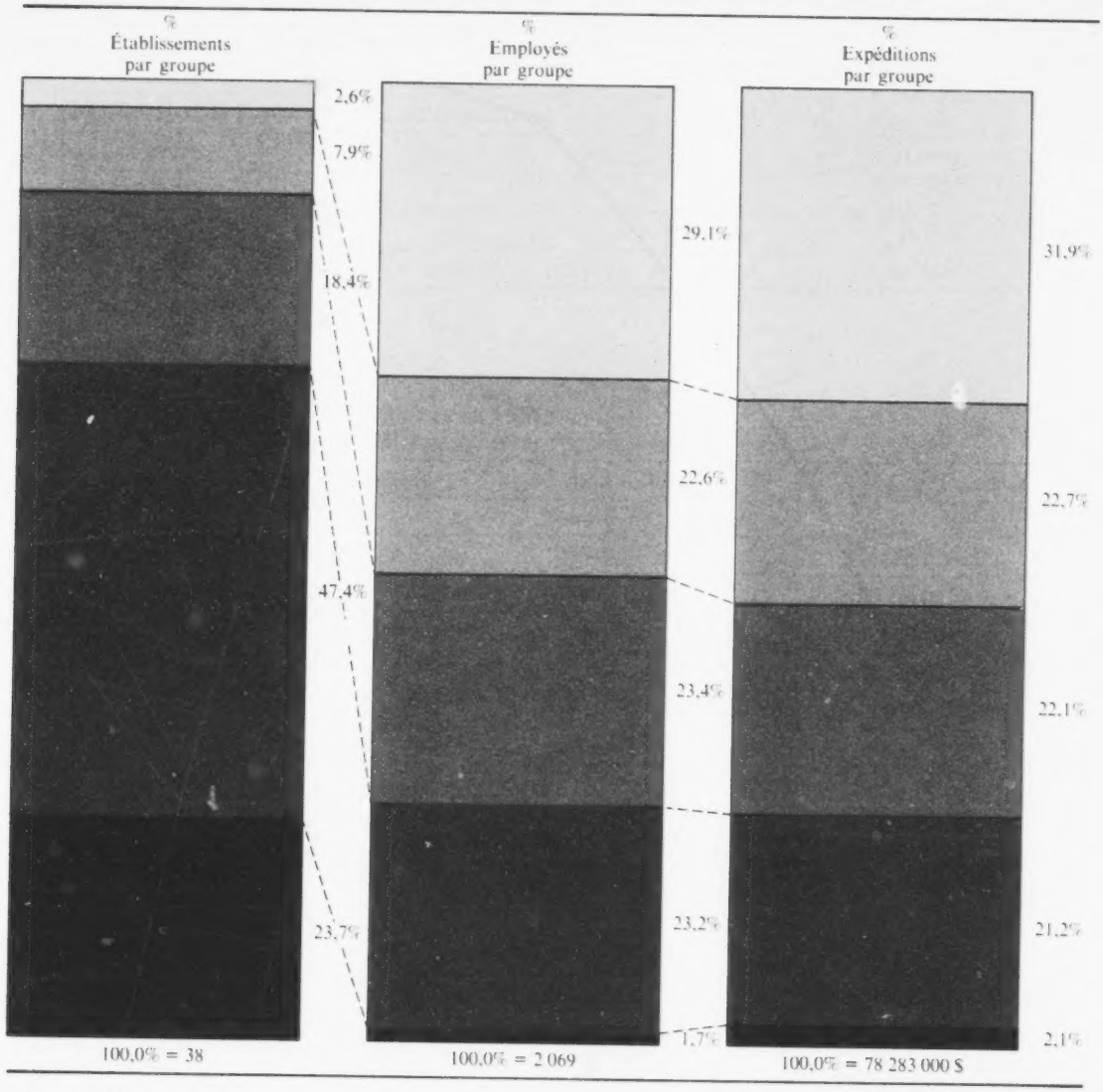
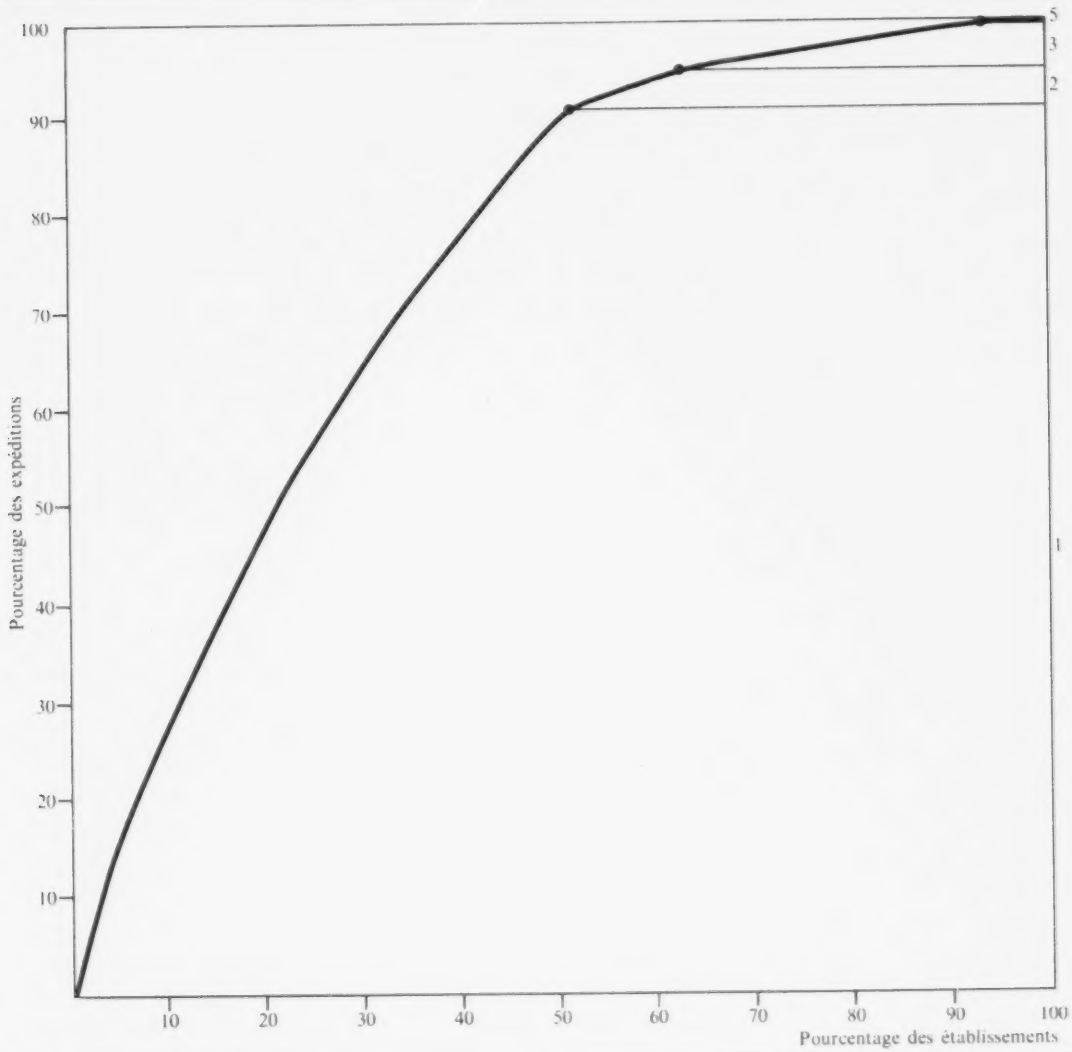


Figure 2.24
Segment de la formule continue au Québec 1977

DISTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.32
Segment de la formule continue au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Chiffre d'affaires	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
1 000 000 $ et plus	20	52,6	1 847	89,3	70 880 000	90,6
500 000 $ à 999 999 $	5	13,2	117	5,7	4 063 000	5,2
100 000 $ à 499 999 $	12	31,6	104	5,0	3 302 000	4,2
50 000 $ à 99 999 $	—	—	—	—	—	—
Moins de 49 999 $	1	2,6	1	0,04	38 000	0,05
Total	**38**	**100,0**	**2 069**	**100,0**	**78 283 000**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.33
Segment de la formule continue au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
500 et plus	1	2,6	600	29,1	25 000 000	31,9
De 100 à 499	3	7,9	468	22,6	17 784 000	22,7
De 50 à 99	7	18,4	485	23,4	17 300 000	22,1
De 10 à 49	18	47,4	480	23,2	16 546 000	21,2
Moins de 10	9	23,7	36	1,7	1 653 000	2,1
Total	**38**	**100,0**	**2 069**	**100,0**	**78 283 000**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.34
Segment de la formule continue au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Région	**Nombre**	%	**Nombre**	%	$	%
Montréal	30	78,95	986	47,66	37 872 000	48,38
Québec	3	7,90	148	7,15	5 104 000	6,52
Trois-Rivières	1	2,63	600	29,0	25 000 000	31,93
Cantons de l'Est	3	7,89	285	13,77	8 407 000	10,74
Outaouais	1	2,63	50	0,24	1 900 000	2,43
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	—	—	—	—	—	—
Gaspésie — Bas St-Laurent	—	—	—	—	—	—
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**38**	**100**	**2 069**	**100**	**78 283 000**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Segment de l'enveloppe

Même si ce segment ne fait que le tiers (33%) de celui de la formule continue, en volume de ventes, il est le troisième en importance du secteur de l'imprimerie commerciale.

Le tableau 2.3, fait voir que:

- les ventes par employé sont de 40 700 $, soit près de 20% de plus que la moyenne de l'industrie;
- les expéditions représentent 2,5% de l'industrie de l'imprimerie du Québec.

La figure 2.25, montre que:

- 30,8% des établissements représentent 78% des emplois et 87,1% des expéditions.

Canada Enveloppe Ltée domine ce marché, suivie de Enveloppe Internationale, de W. V. Dawson et de Montréal Enveloppe. Gage, Savoie, et quelques petits établissements se disputent le reste du marché.

Figure 2.25
Segment de l'enveloppe au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)

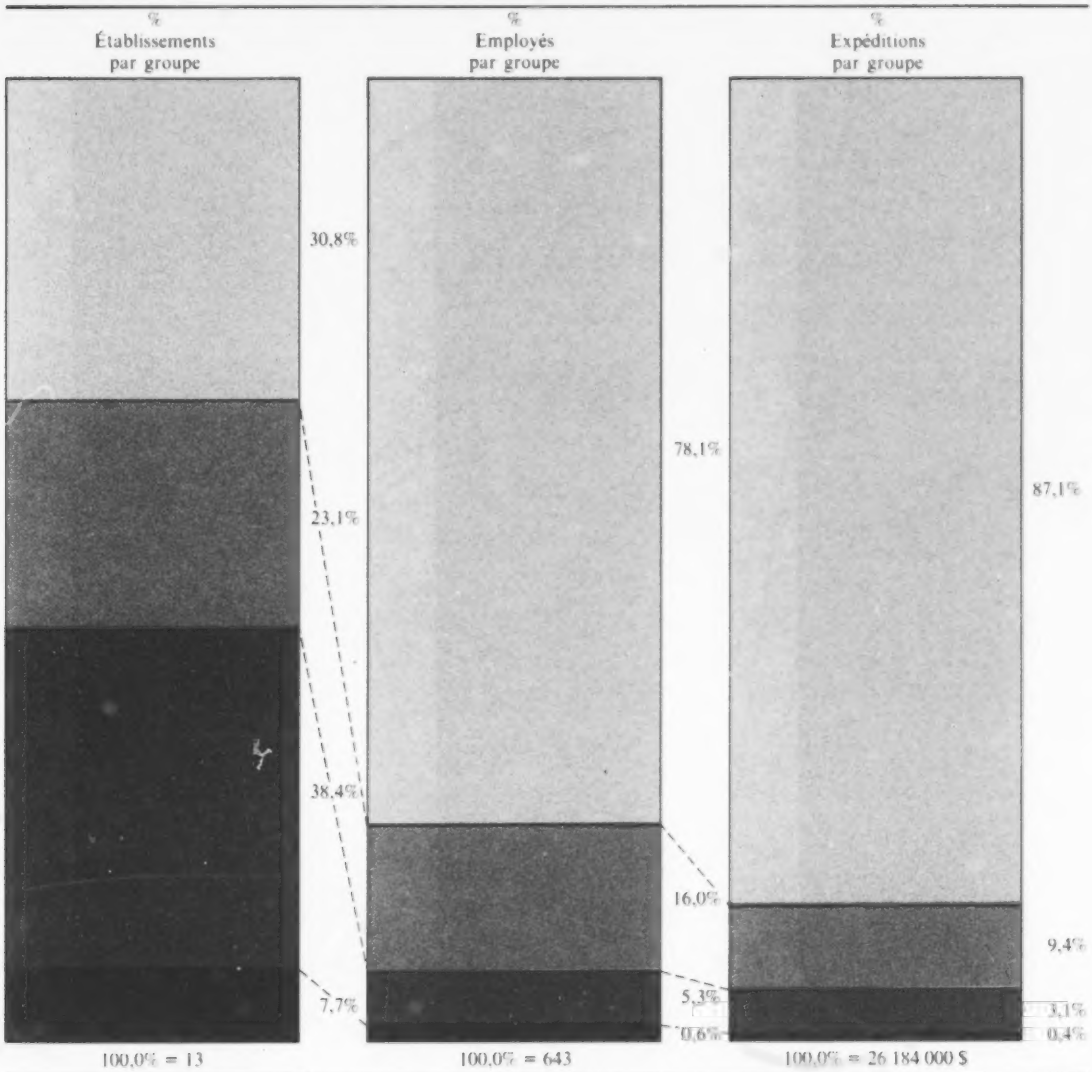


Figure 2.26
Segment de l'enveloppe au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS)

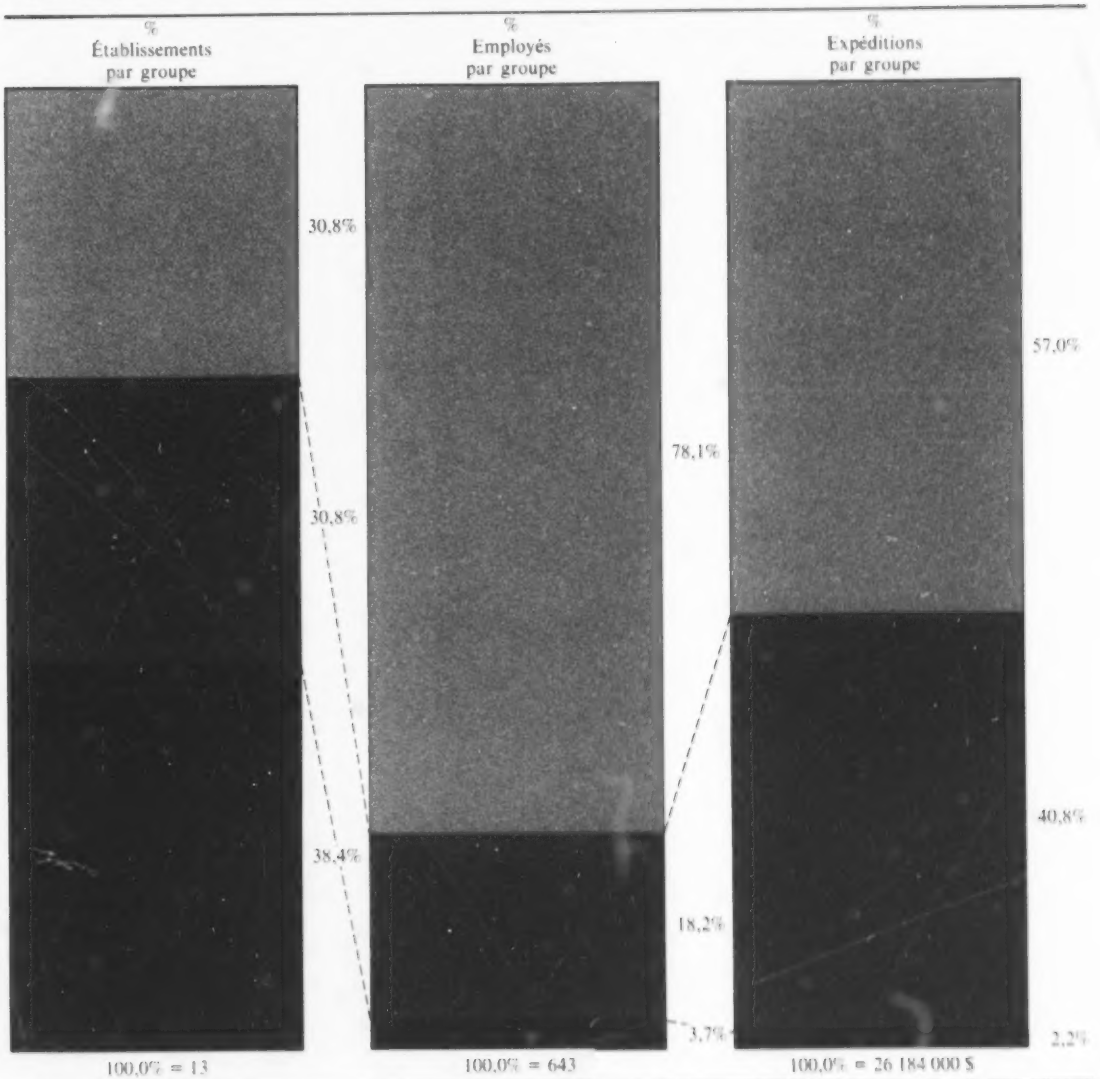
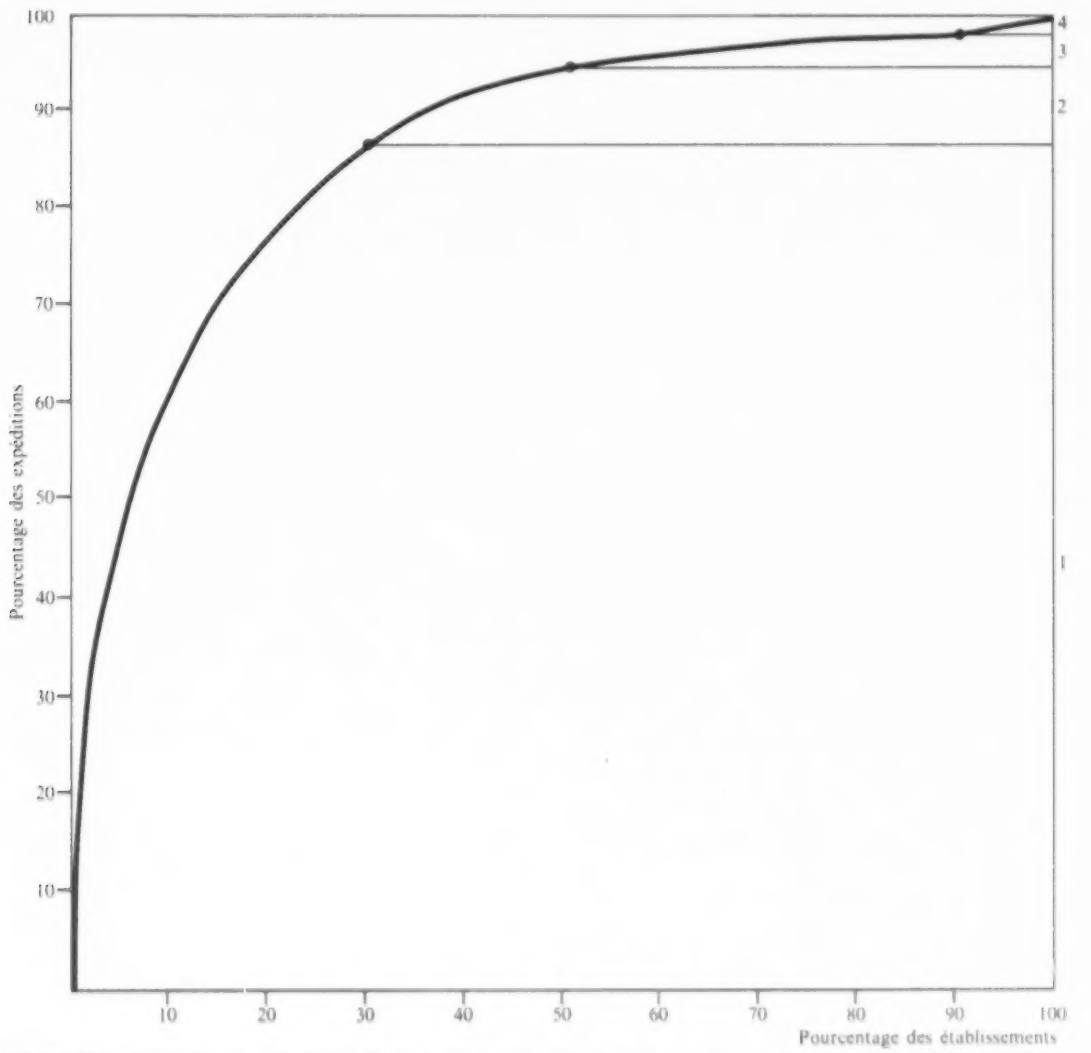


Figure 2.27
Segment de l'enveloppe au Québec 1977

DISTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.35
Segment de l'enveloppe au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Chiffre d'affaires	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**$**	**%**
1 000 000 $ et plus	4	30,8	502	78,1	22 800 000	87,1
500 000 $ à 999 999 $	3	23,1	103	16,0	2 472 000	9,4
100 000 $ à 499 999 $	5	38,4	34	5,3	816 000	3,1
50 000 $ à 99 999 $	1	7,7	4	0,6	96 000	0,4
Moins de 49 999 $	—	—	—	—	—	—
Total	**13**	**100,0**	**643**	**100,0**	**26 184 000**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.36
Segment de l'enveloppe au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**$**	**%**
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	4	30,8	502	78,1	14 930 000	57,0
De 50 à 99	—	—	—	—	—	—
De 10 à 49	4	30,8	117	18,2	10 678 000	40,8
Moins de 10	5	38,4	24	3,7	576 000	2,2
Total	**13**	**100,0**	**643**	**100,0**	**26 184 000**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.37
Segment de l'enveloppe au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Région	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**$**	**%**
Montréal	12	92,31	610	94,19	25 392 000	37,0
Québec	1	7,69	33	5,81	792 000	3,0
Trois-Rivières	—	—	—	—	—	—
Cantons de l'Est	—	—	—	—	—	—
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	—	—	—	—	—	—
Gaspésie — Bas St-Laurent	—	—	—	—	—	—
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**13**	**100**	**643**	**100**	**26 184 000**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Segments de la carte de voeux, de la reprographie et des documents de sécurité

- Ces petits segments sont caractérisés par de petits établissements ayant peu d'employés.
- Le segment de la carte de voeux est monopolisé par l'Ontario.
- Quant au segment de la reprographie, il peut se caractériser par une compagnie ayant 4 employés et dont le volume de ventes est d'environ 65 000 $.
- Enfin, les documents de sécurité forment un marché très spécialisé, occupé par deux imprimeurs de Montréal.

Tableau 2.38
Segment de la carte de voeux au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	Nombre	%	Nombre	%	$	%
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	—	—	—	—	—	—
De 50 à 99	—	—	—	—	—	—
De 10 à 49	2	14,3	54	62,8	1 380 000	71,4
Moins de 10	12	85,7	32	37,2	552 500	28,6
Total	**14**	**100,0**	**86**	**100,0**	**1 932 500**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.39
Segment de la carte de voeux au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Chiffre d'affaires	Nombre	%	Nombre	%	$	%
1 000 000 $ et plus	—	—	—	—	—	—
500 000 $ à 999 999 $	2	14,3	54	62,8	1 380 000	71,4
100 000 $ à 499 999 $	1	7,1	9	10,5	148 000	7,7
50 000 $ à 99 999 $	4	28,6	14	16,2	240 000	12,4
Moins de 49 999 $	7	50,0	9	10,5	164 500	8,5
Total	**14**	**100,0**	**86**	**100,0**	**1 932 500**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.40
Segment de la carte de voeux au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

Région	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	12	85,7	74	86,1	1 724 500	89,2
Québec	2	14,3	12	13,9	208 000	10,8
Trois-Rivières	—	—	—	—	—	—
Cantons de l'Est	—	—	—	—	—	—
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	—	—	—	—	—	—
Gaspésie — Bas St-Laurent	—	—	—	—	—	—
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**14**	**100**	**86**	**100**	**1 932 500**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.41
Segment de la reprographie au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
1 000 000 $ et plus	—	—	—	—	—	—
500 000 $ à 999 999 $	2	4,4	45	17,9	1 056 000	20,5
100 000 $ à 499 999 $	20	44,4	143	56,7	3 120 000	60,5
50 000 $ à 99 999 $	12	26,7	36	14,3	688 000	13,3
Moins de 49 999 $	11	24,5	28	11,1	296 200	5,7
Total	**45**	**100,0**	**252**	**100,0**	**5 160 200** *	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.42
Segment de la reprographie au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	Nombre	%	Nombre	%	$	%
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	—	—	—	—	—	—
De 50 à 99	—	—	—	—	—	—
De 10 à 49	4	8,9	75	29,8	1 806 000	35,0
Moins de 10	41	91,1	177	70,2	3 354 200	65,0
Total	**45**	**100,0**	**252**	**100,0**	**5 160 200**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.43
Segment de la reprographie au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Région	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	39	86,67	227	90,08	4 641 200	89,94
Québec	3	6,67	12	4,76	268 000	5,20
Trois-Rivières	2	4,44	12	4,76	240 000	4,65
Cantons de l'Est	1	2,22	1	0,40	11 000	0,21
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	—	—	—	—	—	—
Gaspésie — Bas St-Laurent	—	—	—	—	—	—
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**45**	**100**	**252**	**100**	**5 160 200**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.44
Segment des documents de sécurité au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
1 000 000 $ et plus	1	50,0	95	96,9	3 300 000	96,9
500 000 $ à 999 999 $	—	—	—	—	—	—
100 000 $ à 499 999 $	1	50,0	3	3,1	104 000	3,1
50 000 $ à 99 999 $	—	—	—	—	—	—
Moins de 49 999 $	—	—	—	—	—	—
Total	**2**	**100,0**	**98**	**100,0**	**3 404 000**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.45
Segment des documents de sécurité au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

Nombre d'employés	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	—	—	—	—	—	—
De 50 à 99	1	50,0	95	96,9	3 300 000	96,9
De 10 à 49	—	—	—	—	—	—
Moins de 10	1	50,0	3	3,1	104 000	3,1
Total	**2**	**100,0**	**98**	**100,0**	**3 404 000**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.46
Segment des documents de sécurité au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Region	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	2	100	98	100	3 404 000	100
Québec	—	—	—	—	—	—
Trois-Rivières	—	—	—	—	—	—
Cantons de l'Est	—	—	—	—	—	—
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	—	—	—	—	—	—
Gaspésie — Bas St-Laurent	—	—	—	—	—	—
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**2**	**100**	**98**	**100**	**3 404 000**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Segment de l'impression des livres

Le tableau 2.3 montre que ce segment compte pour:

- 3,8% des expéditions de l'industrie de l'imprimerie du Québec;
- 4,2% de la main-d'oeuvre de l'industrie;
- un chiffre d'affaires par employé de 30 777 $, soit près de 4 000 $ de moins que la moyenne de l'industrie.

Il ressort de la figure 2.28 que:

- 35% des entreprises (groupe 1) représentent 83% des emplois et 85,6% des expéditions.

Le tableau 2.49 fait voir que:

- ce segment de l'industrie est fortement concentré à Montréal.

Figure 2.28
Segment de l'impression des livres au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)

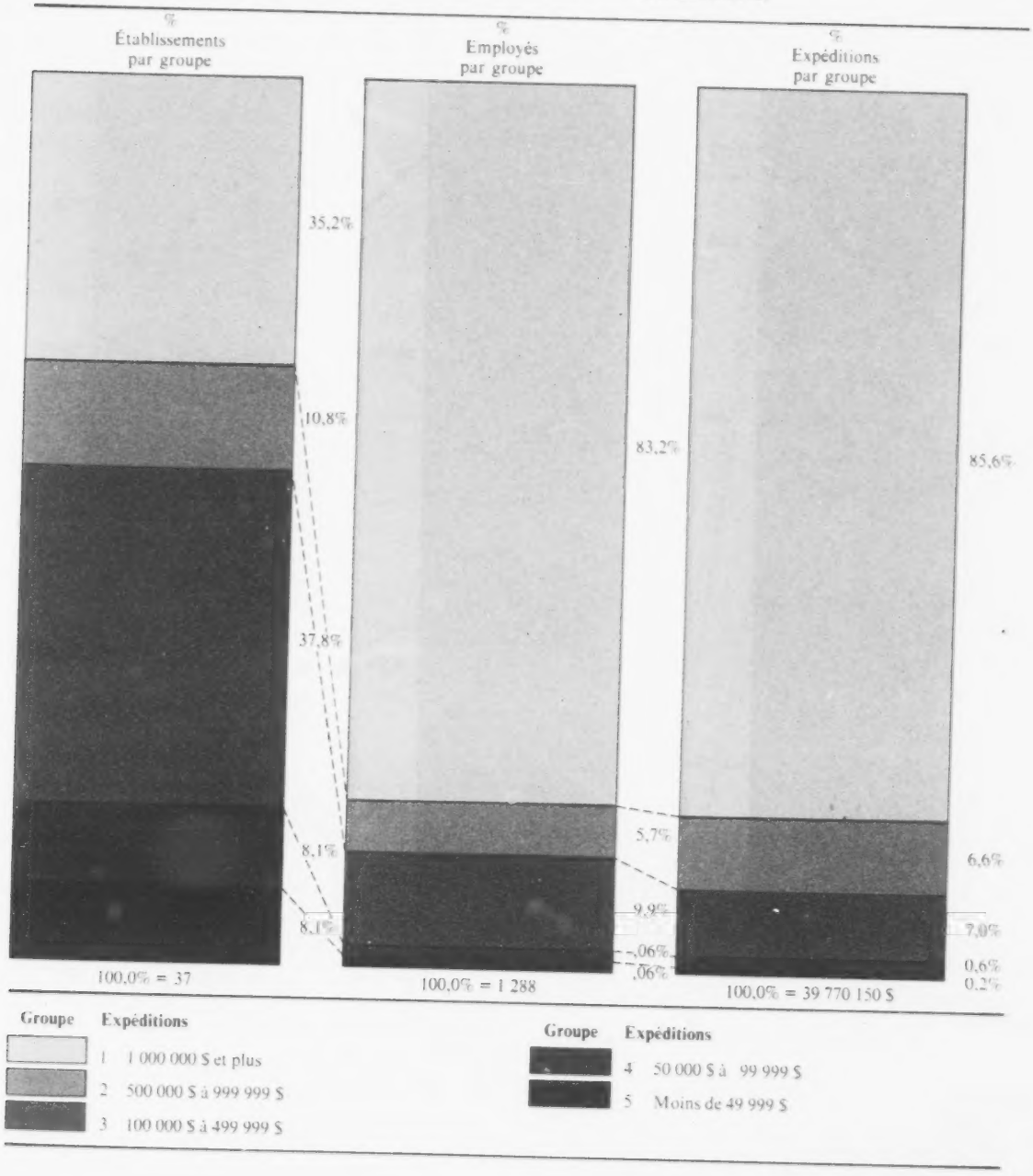


Figure 2.29
Segment de l'impression des livres au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS)

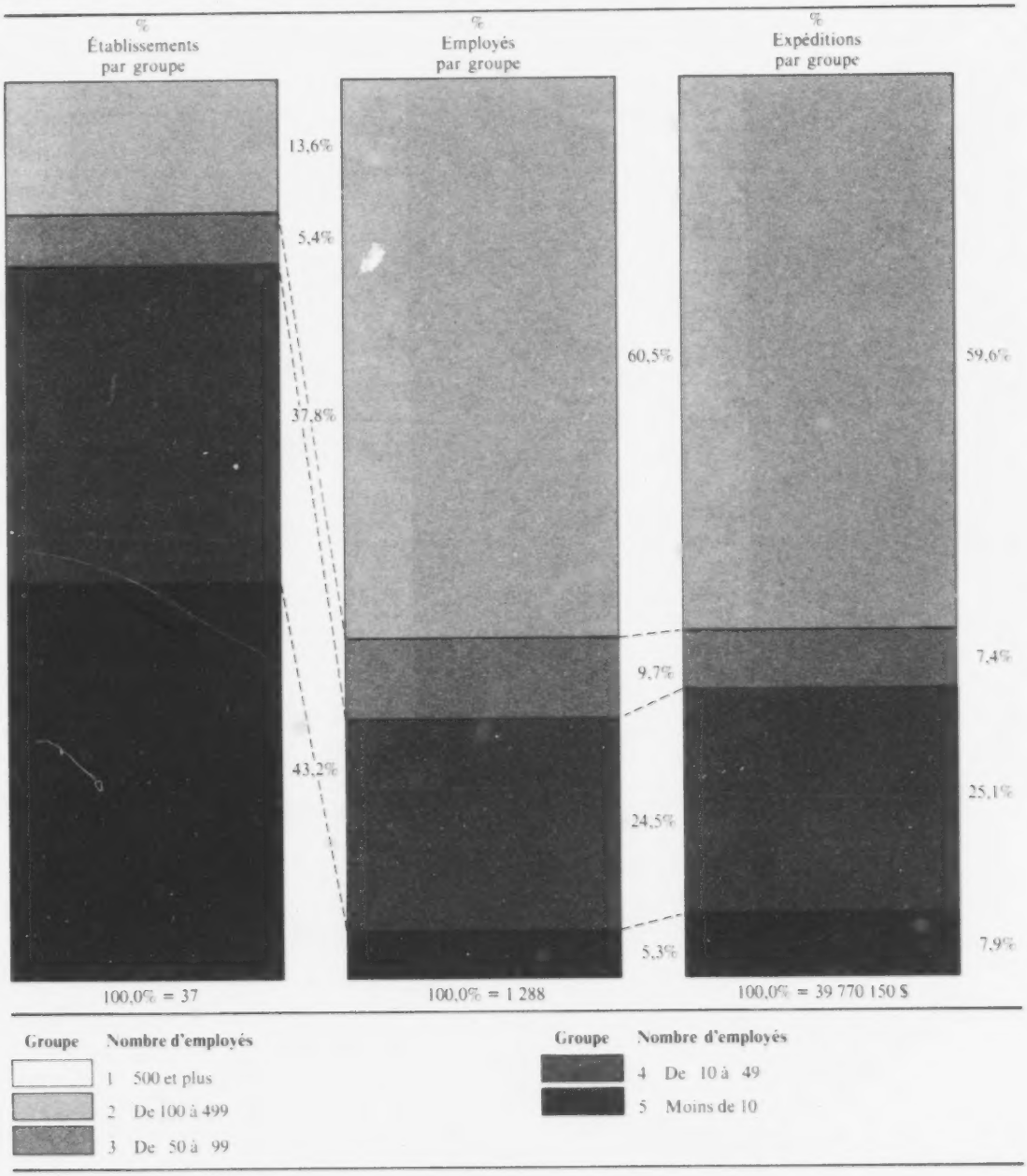
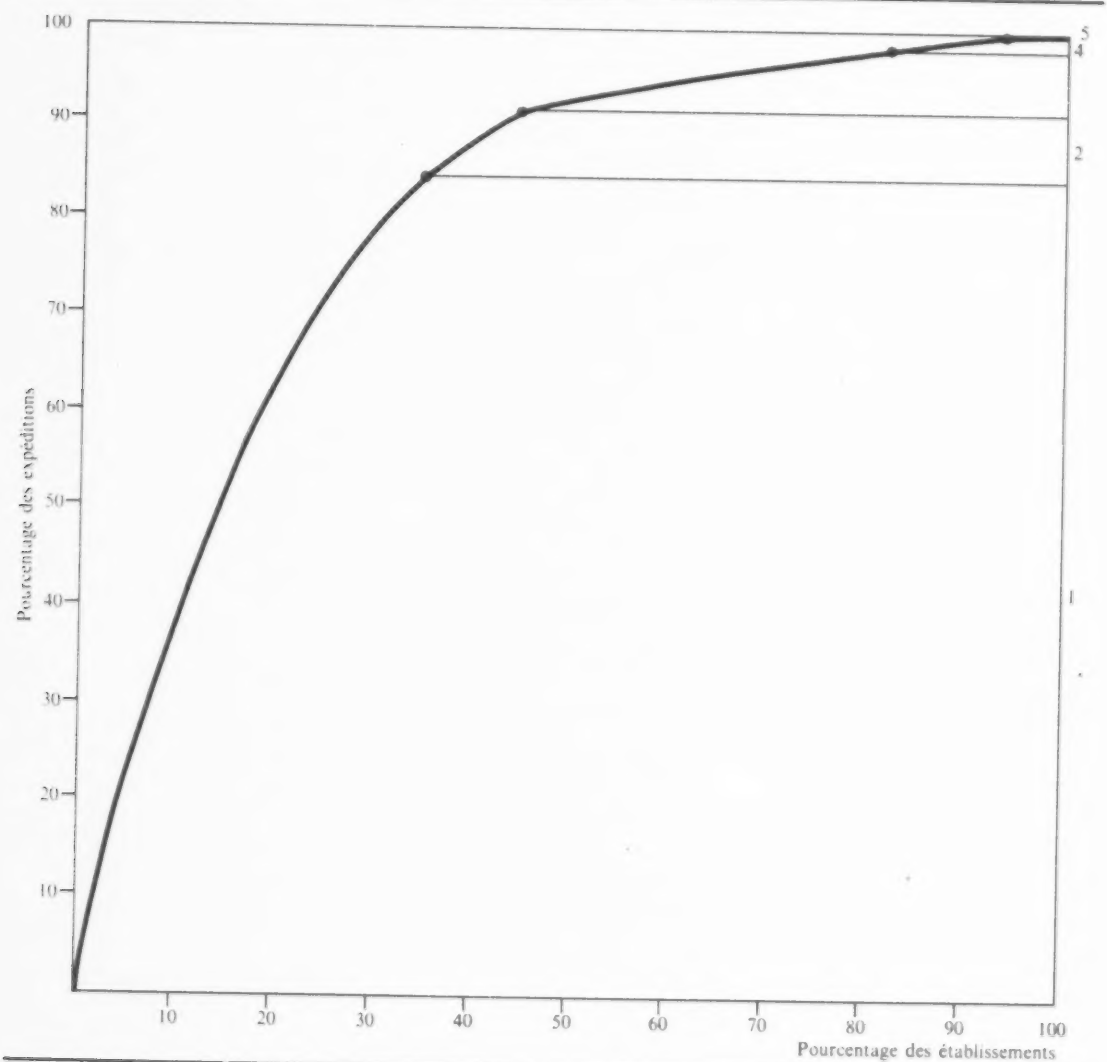


Figure 2.30
Segment de l'impression des livres au Québec 1977

DISTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.47
Segment de l'impression des livres au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Chiffre d'affaires	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**$**	**%**
1 000 000 $ et plus	13	35,2	1 072	83,2	34 046 900	85,6
500 000 $ à 999 999 $	4	10,8	73	5,7	2 627 000	6,6
100 000 $ à 499 999 $	14	37,8	128	9,9	2 803 200	7,0
50 000 $ à 99 999 $	3	8,1	8	0,6	223 050	0,6
Moins de 49 999 $	3	8,1	7	0,6	70 000	0,2
Total	**37**	**100,0**	**1 288**	**100,0**	**39 770 150**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.48
Segment de l'impression des livres au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**$**	**%**
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	5	13,6	780	60,5	23 717 500	59,6
De 50 à 99	2	5,4	125	9,7	2 930 000	7,4
De 10 à 49	14	37,8	315	24,5	9 976 650	25,1
Moins de 10	16	43,2	68	5,3	3 146 000	7,9
Total	**37**	**100,0**	**1 288**	**100,0**	**39 770 150**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.49
Segment de l'impression des livres au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

Région	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	27	73,0	1 154	89,6	36 116 900	90,8
Québec	7	18,9	112	8,7	2 873 250	7,2
Trois-Rivières	3	8,1	22	1,7	780 000	2,0
Cantons de l'Est	—	—	—	—	—	—
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	—	—	—	—	—	—
Gaspésie — Bas St-Laurent	—	—	—	—	—	—
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**37**	**100**	**1 288**	**100**	**39 770 150**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Segment de la reliure des livres

Étant donné ses faibles dimensions, cette activité n'a pas été représentée sous forme de figures. Certaines conclusions se dégagent cependant des tableaux statistiques.

Le tableau 2.3 montre que:

- les expéditions de ce segment comptent pour 1,6% dans l'industrie de l'imprimerie du Québec;
- ce segment emploie 3,3% de la main-d'oeuvre de l'industrie;
- il est à forte main-d'oeuvre; le chiffre d'affaires s'élève à 17 112 $; soit la moitié de la moyenne de l'industrie.

Le tableau 2.50 permet de noter que:

- les ventes sont concentrées principalement du côté des établissements moyens et petits.

Tableau 2.50
Segment de la reliure des livres au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Chiffre d'affaires	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
1 000 000 $ et plus	4	6,9	245	24,0	5 350 000	30,8
500 000 $ à 999 999 $	5	8,6	229	22,6	3 451 000	19,9
100 000 $ à 499 999 $	30	51,7	484	47,7	7 961 000	45,8
50 000 $ à 99 999 $	4	6,9	28	2,8	256 600	1,5
Moins de 49 999 $	15	25,9	29	2,9	350 000	2,0
Total	**58**	**100,0**	**1 015**	**100,0**	**17 368 900**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.51
Segment de la reliure des livres au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Nombre d'employés	**Nombre**	%	**Nombre**	%	**$**	%
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	—	—	—	—	—	—
De 50 à 99	5	8,6	335	33,0	5 689 000	32,7
De 10 à 49	31	53,5	619	61,0	10 538 000	60,7
Moins de 10	22	37,9	61	6,0	1 141 900	6,0
Total	**58**	**100,0**	**1 015**	**100,0**	**17 368 900**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.52
Segment de la reliure des livres au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
Région	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	43	74,14	810	79,80	13 956 000	80,35
Québec	5	8,62	110	10,84	1 981 300	11,41
Trois-Rivières	2	3,45	22	2,17	341 000	1,96
Cantons de l'Est	4	6,90	43	4,24	773 600	4,45
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	3	5,17	22	2,17	237 000	1,37
Gaspésie — Bas St-Laurent	1	1,72	8	0,79	80 000	0,46
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**58**	**100**	**1 015**	**100**	**17 368 900**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Segment de l'impression des journaux

L'impression des journaux est en importance le deuxième segment de l'industrie de l'imprimerie au Québec. Au tableau 2.3, on peut constater que:

- les expéditions de ce segment forment les 30% de celles de l'imprimerie au Québec;
- il procure de l'emploi à 22,7% de la main-d'oeuvre.

La figure 2.31 montre que 35,2% des établissements font 94,8% des expéditions.

La figure 2.32 fait voir que:

- 69,4% des établissements (groupes 4 et 5) ont moins de 49 employés et ne font ensemble que 8% des expéditions de ce segment.

D'après le tableau 2.55, c'est à Montréal que se font 75% des expéditions, au Québec.

Figure 2.31
Segment de l'impression des journaux au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)

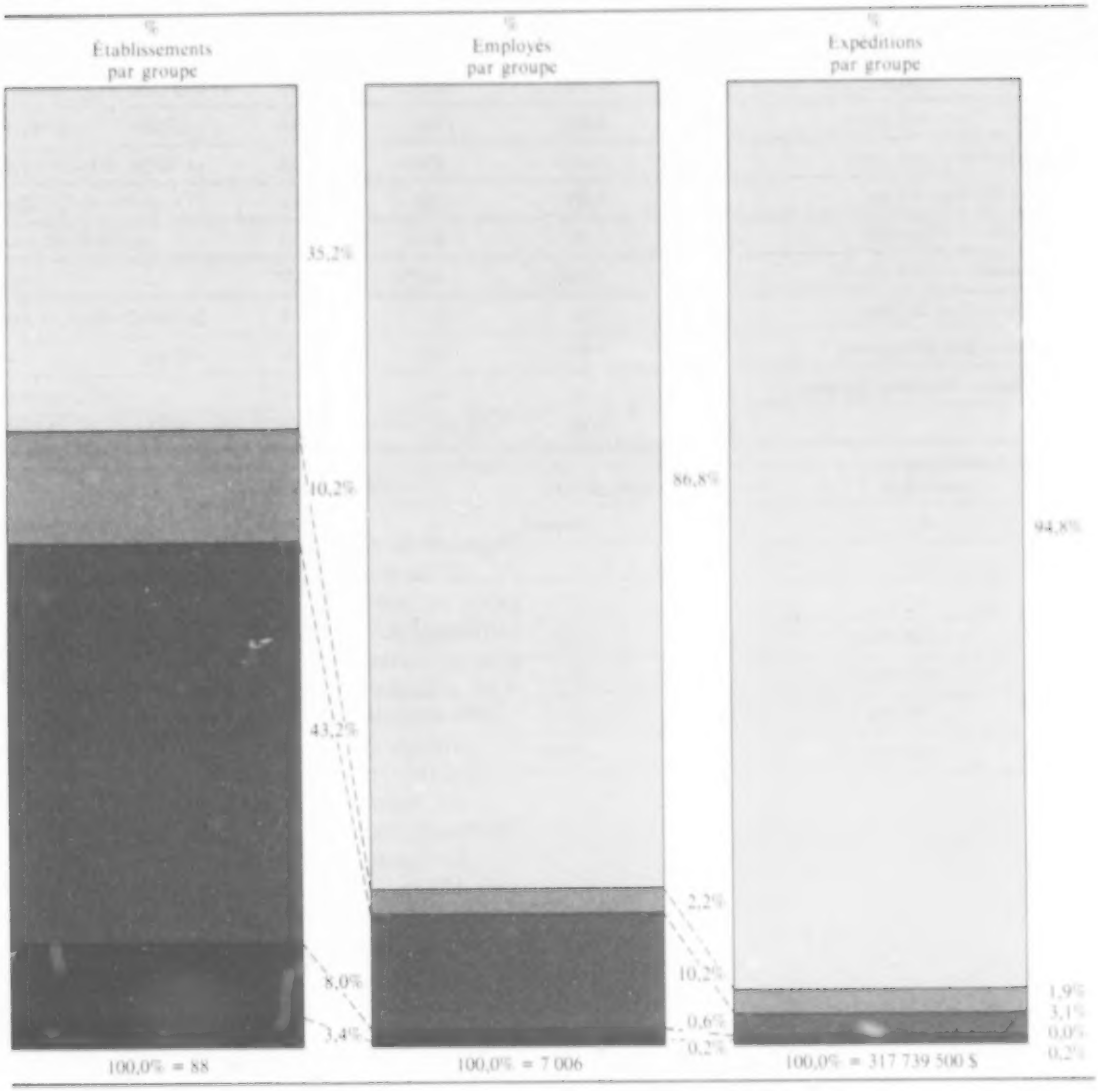


Figure 2.32
Segment de l'impression des journaux au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS)

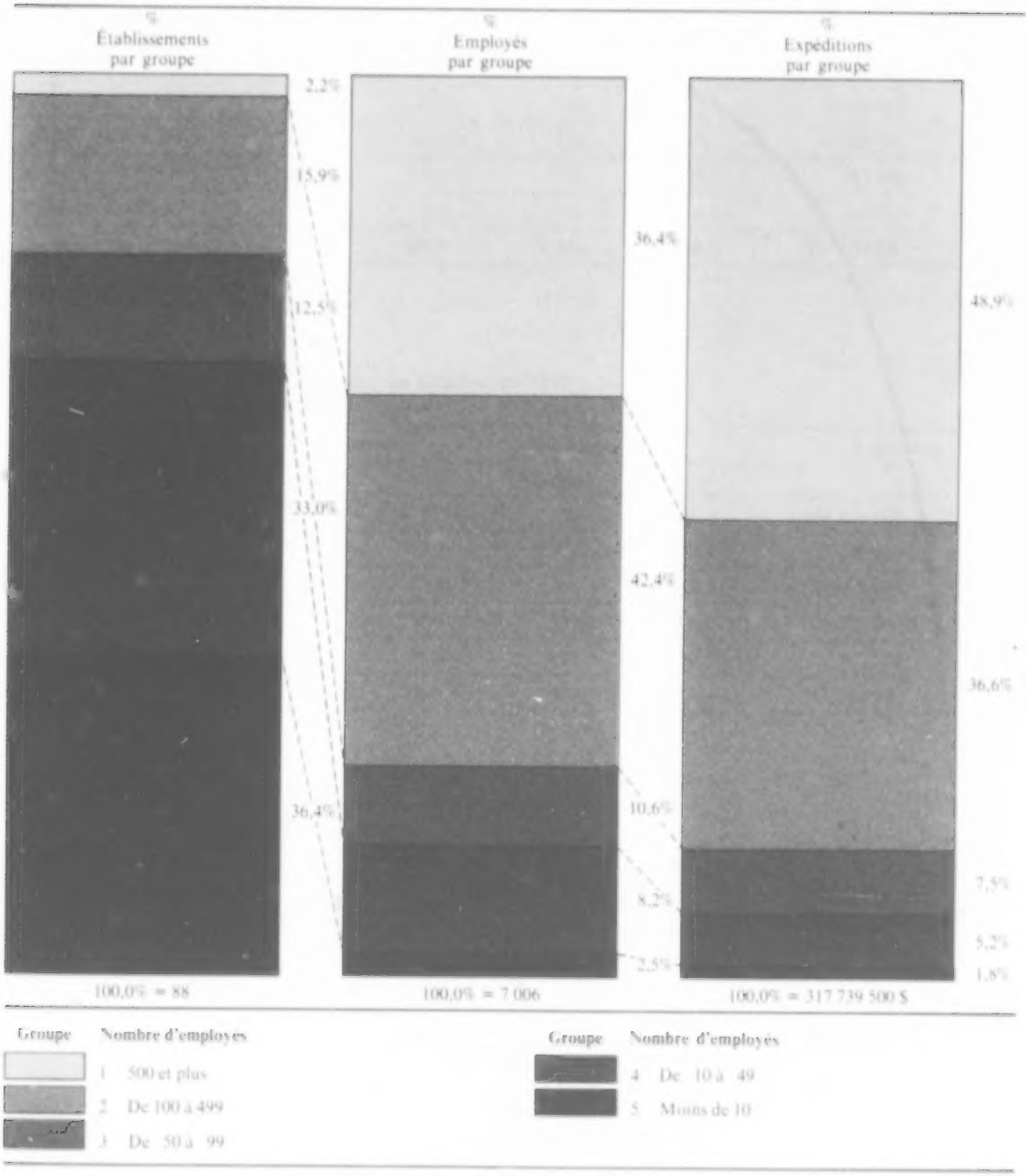
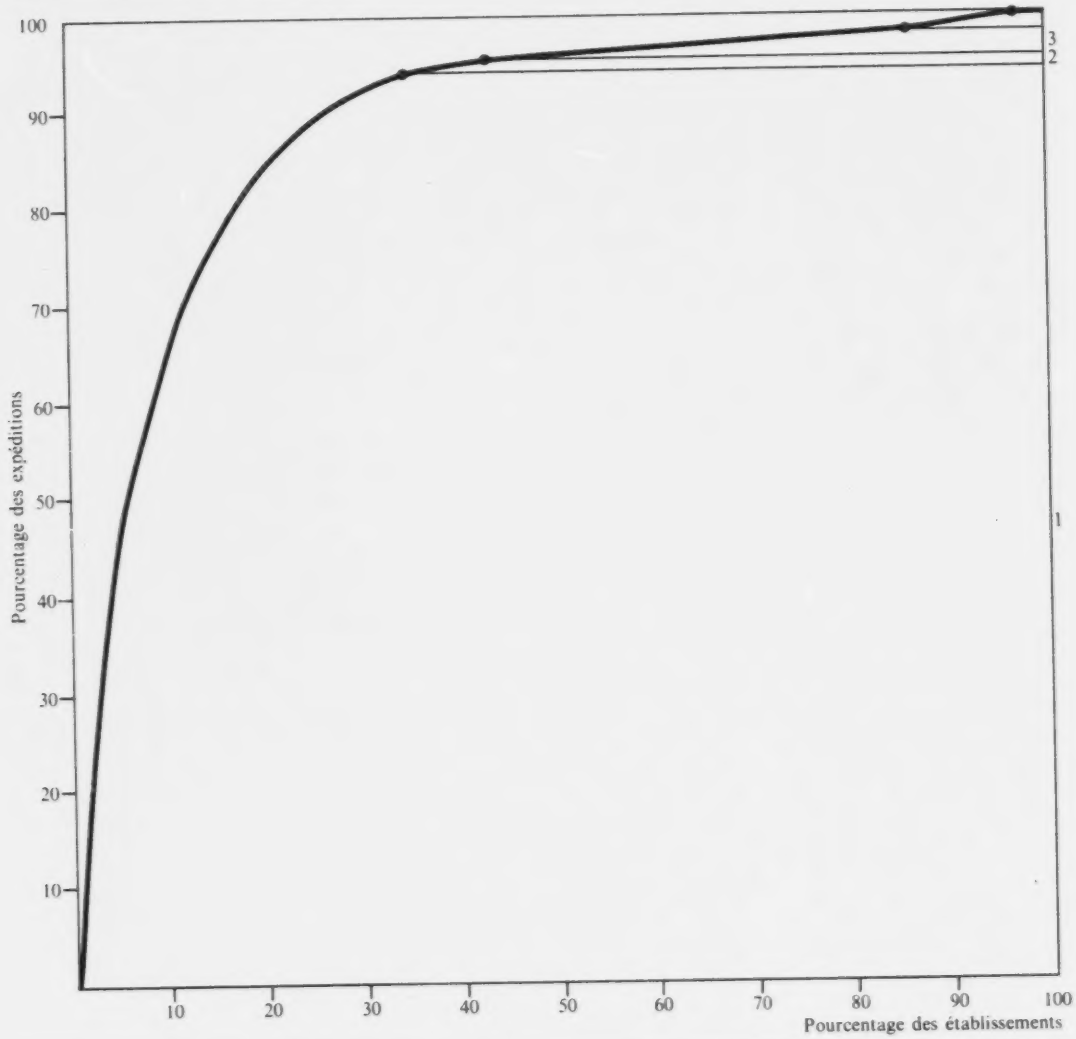


Figure 2.33
Segment de l'impression des journaux au Québec 1977

DISTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.53
Segment de l'impression des journaux au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
1 000 000 $ et plus	31	35,2	6 080	86,8	301 125 000	94,8
500 000 $ à 999 999 $	9	10,2	158	2,2	6 050 000	1,9
100 000 $ à 499 999 $	38	43,2	712	10,2	9 987 000	3,1
50 000 $ à 99 999 $	7	8,0	45	0,6	493 500	0,2
Moins de 49 999 $	3	3,4	11	0,2	84 000	0,0
Total	**88**	**100,0**	**7 006**	**100,0**	**317 739 500**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.54
Segment de l'impression des journaux au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

Nombre d'employés	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
500 et plus	2	2,2	2 550	36,4	155 500 000	48,9
De 100 à 499	14	15,9	2 974	42,4	116 440 000	36,6
De 50 à 99	11	12,5	733	10,5	23 957 000	7,5
De 10 à 49	29	33,0	575	8,2	16 073 000	5,2
Moins de 10	32	36,4	174	2,5	5 769 500	1,8
Total	**88**	**100,0**	**7 006**	**100,0**	**317 739 500**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.55
Segment de l'impression des journaux au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

Région	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	46	52,2	4 660	66,5	239 048 000	75,2
Québec	13	14,8	934	13,3	36 183 000	11,4
Trois-Rivières	5	5,7	219	3,1	853 500	0,3
Cantons de l'Est	13	14,8	689	9,9	27 817 000	8,8
Outaouais	3	3,4	43	0,6	1 374 000	0,4
Nord-Ouest	2	1,1	20	0,3	412 000	0,1
Saguenay — Lac St-Jean	4	4,6	333	4,8	3 975 000	3,1
Gaspésie — Bas St-Laurent	1	2,3	9	0,1	320 000	0,1
Côte Nord — Nouveau Québec	1	1,1	99	1,4	1 757 000	0,6
Total	**88**	**100**	**7 006**	**100**	**317 739 500**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Segment de l'impression des revues

Le tableau 2.3 fait voir que:

- les expéditions de ce segment comptent pour 3,8% dans l'industrie de l'imprimerie du Québec;
- la main-d'oeuvre utilisée compte pour 3,1% dans l'industrie;
- le rendement par employé, à 42 626 $, est au-dessus de la moyenne de l'industrie.

La figure 2.34 permet de noter que:

- 25% des établissements contrôlent 90,2% des expéditions. Voir aussi le tableau 2.56, qui montre que le groupe 1 est prédominant.

Figure 2.34
Segment de l'impression des revues au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LES EXPÉDITIONS)

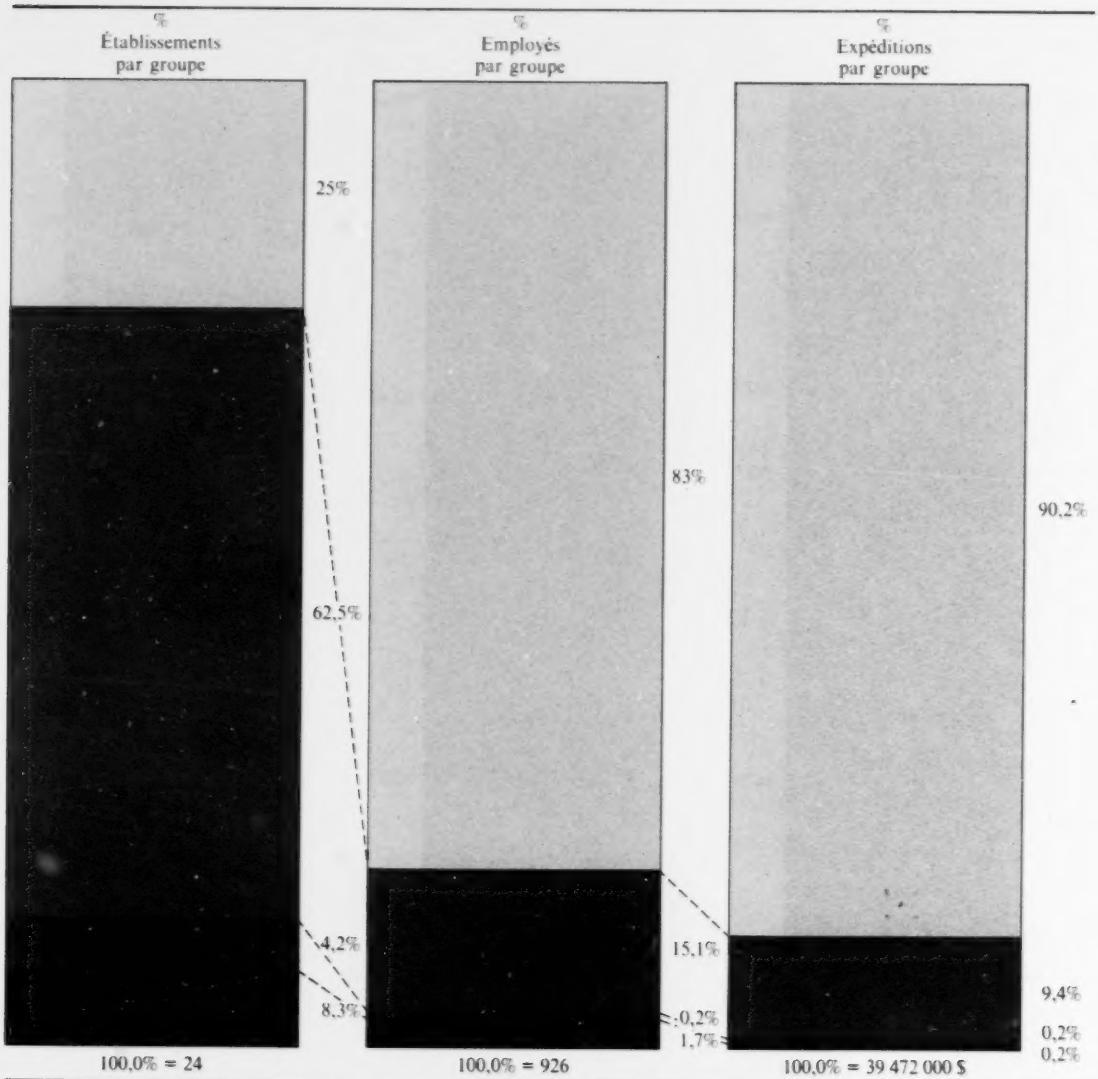


Figure 2.35
Segment de l'impression des revues au Québec 1977

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS (GROUPEMENT SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS)

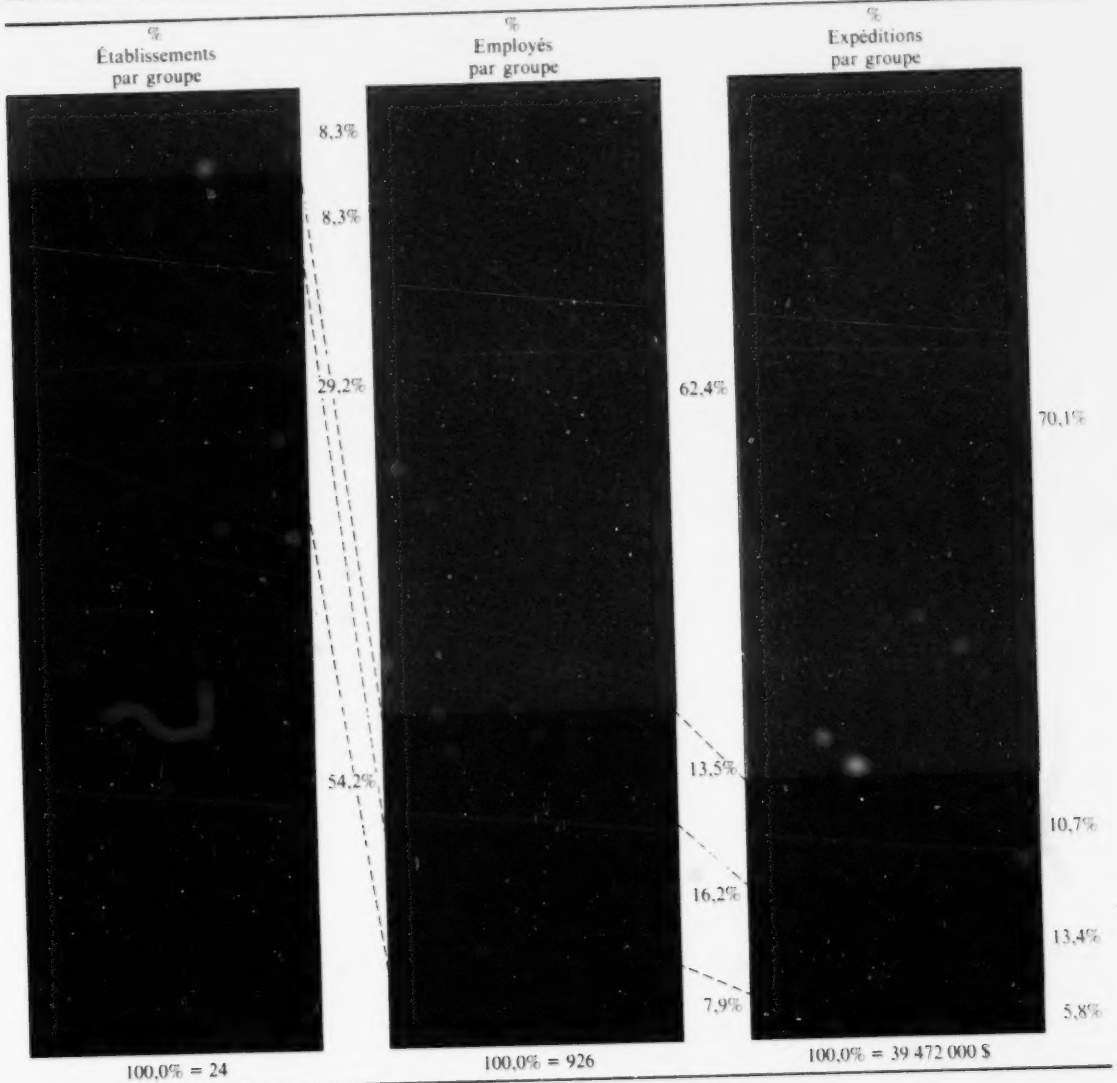
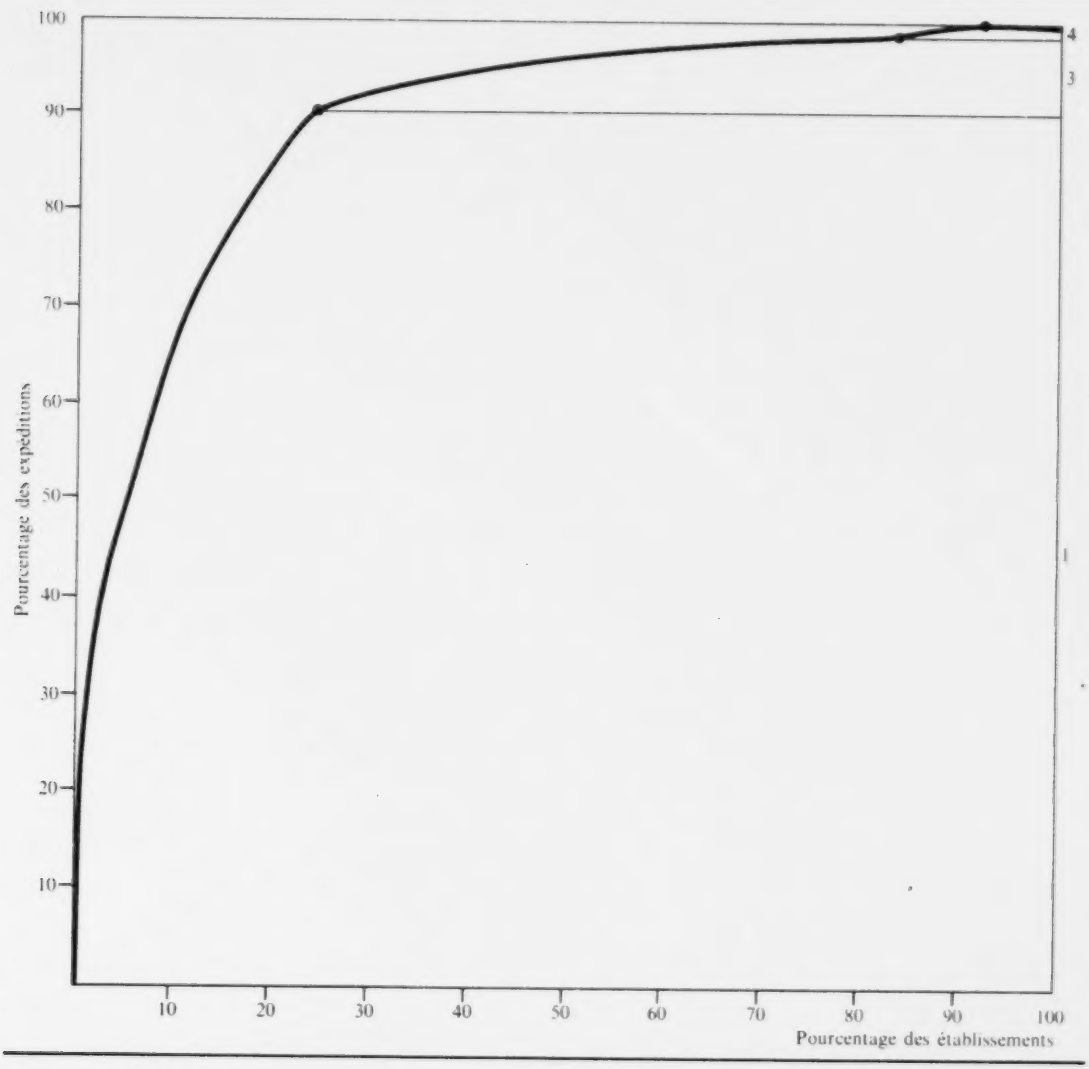


Figure 2.36
Segment de l'impression des revues au Québec 1977



Groupe	Expéditions		
1	1 000 000 $ et plus	4	50 000 $ à 99 999 $
2	500 000 $ à 999 999 $	5	Moins de 49 999 $
3	100 000 $ à 499 999 $		

Tableau 2.56
Segment de l'impression des revues au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
1 000 000 $ et plus	6	25,0	768	83,0	35 615 000	90,2
500 000 $ à 999 999 $	—	—	—	—	—	—
100 000 $ à 499 999 $	15	62,5	140	15,1	3 717 000	9,4
50 000 $ à 99 999 $	1	4,2	2	0,2	75 000	0,2
Moins de 49 999 $	2	8,3	16	1,7	65 000	0,2
Total	**24**	**100,0**	**926**	**100,0**	**39 472 000**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.57
Segment de l'impression des revues au Québec en 1977
Les emplois et les expéditions selon l'importance de l'établissement

Nombre d'employés	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
500 et plus	—	—	—	—	—	—
De 100 à 499	2	8,3	578	62,4	27 680 000	70,1
De 50 à 99	2	8,3	125	13,5	4 210 000	10,7
De 10 à 49	7	29,2	150	16,2	5 272 000	13,4
Moins de 10	13	54,2	73	7,9	2 310 000	5,8
Total	**24**	**100,0**	**926**	**100,0**	**39 472 000**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc.

Tableau 2.58
Segment de l'impression des revues au Québec en 1977
Les établissements, les emplois et les expéditions selon les régions

Région	Établissements		Total des emplois		Expéditions	
	Nombre	%	Nombre	%	$	%
Montréal	13	54,17	625	67,5	32 267 000	81,7
Québec	4	16,67	152	16,4	3 165 000	8,0
Trois-Rivières	1	4,17	26	2,8	467 000	1,2
Cantons de l'Est	3	12,50	34	3,7	824 000	2,1
Outaouais	—	—	—	—	—	—
Nord-Ouest	—	—	—	—	—	—
Saguenay — Lac St-Jean	1	4,17	75	8,1	2 410 000	6,1
Gaspésie — Bas St-Laurent	2	8,33	14	1,5	339 000	0,9
Côte Nord — Nouveau Québec	—	—	—	—	—	—
Total	**24**	**100**	**926**	**100**	**39 472 000**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc.

L'imprimerie commerciale au Québec

Segment de l'imprimerie générale

Le survol des activités commerciales de l'imprimerie entrepris au chapitre précédent permet de voir le segment dit de l'imprimerie générale sous plusieurs aspects, et démontre par le fait même l'importance de cette branche de l'industrie:

- Son importance économique et sociale: plus de 70% des établissements emploient 48% de la main-d'oeuvre totale et enregistrent près de 45% des ventes de cette industrie.
- L'imprimerie générale est caractérisée par des produits qui s'adressent à une clientèle très variée, et elle doit s'adapter sans cesse aux goûts du jour. C'est ainsi que les catalogues, dépliants, etc., sont en constante évolution quant à leur présentation.
- L'imprimerie générale donne naissance à des spécialités dans lesquelles se concentrent un certain nombre d'imprimeurs qui tentent constamment d'exploiter ces créneaux plus à fond.

C'est dire que l'aspect diversifié de ce marché constitue un champ d'analyse tout indiqué pour identifier les points forts et les points faibles de l'imprimerie générale, afin de connaître les difficultés organisationnelles, financières et commerciales que cette branche de l'industrie doit surmonter pour s'assurer une évolution ordonnée.

Pour comprendre les mécanismes de fonctionnement des imprimeries générales, le mode de gestion des établissements et les possibilités et contraintes de la croissance du secteur au Québec, il a été préparé un questionnaire mettant l'accent sur les points suivants:

1. Les perspectives de l'industrie
2. L'aspect commercial de l'industrie
3. L'équipement et l'évolution de la technologie
4. L'administration et les méthodes de contrôle financier de l'industrie

Ce questionnaire, composé de quarante et une (41) questions, a été conçu de façon à réunir une information qui permette d'analyser les quatre aspects. Il a été présenté à un échantillon de 64 établissements après que 110 établissements de l'imprimerie commerciale eurent été approchés pour participer à l'étude.

Une copie du questionnaire, présenté en français et en anglais, est jointe en annexe.

La présente section vise à décrire et analyser les tendances du marché québécois de l'imprimerie. Pour ce faire, nous avons choisi un échantillon représentatif de l'industrie au Québec, à partir duquel il était possible de recueillir une information valable par le moyen d'entrevues. Pour chaque entrevue, nous avons eu recours au questionnaire, élaboré conjointement avec les représentants du gouvernement et ceux des associations d'imprimeurs du Québec.

Description de l'échantillon

Afin d'assurer sa représentativité, nous avons subdivisé l'échantillon en quatre catégories, selon l'importance du chiffre d'affaires des établissements.

Tableau 3.1
Division de l'échantillon selon le chiffre d'affaires

Catégorie	Chiffre d'affaires	Classification
1	• supérieur à 3 000 000 $	• grands établissements
2	• entre 1 000 000 $ et 2 999 999 $	• établissements moyens
3	• entre 500 000 $ et 999 999 $	• établissements moyens
4	• moins de 500 000 $	• petits établissements

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Le tableau 3.2 compare l'échantillon à l'ensemble de l'industrie pour ce qui est du chiffre d'affaires.

Tableau 3.2
Comparaison des chiffres d'affaires: Échantillon et industrie

Catégorie: Chiffre d'affaires	Échantillon nombre d'établissements	% du total	Industrie nombre d'établissements	% du total
1 – plus de 3 000 000 $	8	12,5		
2 – 1 000 000 $ à 2 999 999 $	12	18,8	149	8,7
3 – 500 000 $ — 999 999 $	10	15,6	108	6,3
4 – moins de 500 000 $	34	53,1	1 440	85,0
Total	**64**	**100,0**	**1 697**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Le nombre d'employés par établissement offre un autre critère d'analyse. Nous avons retenu quatre grandes (4) catégories, selon le tableau suivant:

Tableau 3.3
Catégories, selon le nombre d'employés

Catégorie	Nombre d'employés
1	100 et plus
2	50 à 99
3	10 à 49
4	1 à 9

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Il n'a pas été fait d'entrevues auprès des imprimeries ayant un effectif supérieur à 500 employés. On ne compte d'ailleurs au Québec que cinq (5) établissements se classant dans ce groupe. En général, ces entreprises sont exploitées selon les mêmes principes que les établissements de 100 employés et plus.

Pour mieux comparer l'échantillon au niveau des sous-groupes, et principalement au niveau des petits et des grands établissements, nous avons jugé nécessaire d'augmenter le nombre des entrevues auprès des grands établissements. C'est pourquoi, dans l'échantillon, le groupe des établissements qui ont de 50 à 99 employés et le groupe de ceux qui ont

Tableau 3.4
Comparaison nombre d'employés: Échantillon et ensemble de l'industrie

	Échantillon		Ensemble de l'industrie	
Catégorie selon le nombre d'employés	Nombre d'établissements	%	Nombre d'établissements	%
1 – 100 ou plus	5	7,8	13	1,0
2 – 50 à 99	9	14,0	21	1,8
3 – 10 à 49	24	37,5	217	18,2
4 – 1 à 9	27	42,1	943	79,0
Total	**64**	**100,0**	**1 194**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

100 employés ou davantage représentent 14,0% et 7,8% respectivement du nombre total des entrevues alors que ces deux groupes ne représentent que 1,8% et 1% respectivement du nombre total des imprimeries au Québec.

L'échantillon a aussi été soumis à une analyse basée sur le nombre d'années durant lesquelles les imprimeries avaient été en exploitation. Nous avons établi quatre (4) catégories, selon le tableau 3.5 ci-dessous:

Tableau 3.5
Distribution de l'échantillon:
Nombre d'années d'exploitation des imprimeries

Catégorie	Début de l'exploitation	Nombre d'établissements	%
1	• avant 1960	33	52,4
2	• entre 1960 et 1970	17	27,0
3	• entre 1971 et 1974	4	6,4
4	• entre 1975 et janvier 1979	9	14,2
	Total	**63**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.
Note: L'une des imprimeries n'a pas répondu à cette demande de renseignements.

On remarque en particulier que:
- 52% des imprimeries interrogées sur place étaient en exploitation depuis plus de 18 ans.
- Seulement 6%, soit quatre (4) de ces imprimeurs avaient commencé à exister entre 1971 et 1975.
- 14%, ou neuf (9) de ces imprimeries, avaient ouvert leurs portes après 1975.

Il ressort de ces données que le nombre des nouvelles imprimeries augmente. On constate que certaines imprimeries en exploitation depuis 1971 ont eu une croissance plus forte que d'autres ayant commencé avant elles, et qu'un bon nombre sont passées du rang de petite imprimerie à celui d'imprimerie à volume moyen de production. Ces conclusions ressortent davantage du tableau 3.6 qui suit.

Tableau 3.6
Répartition de l'échantillon selon le chiffre d'affaires et le nombre d'années d'exploitation des entreprises

Nombre d'années d'exploitation / Chiffre d'affaires	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 — 999 999 $	— de 500 000 $	Total
Depuis:					
avant 1960	7	7	5	14	33
1960 — 1970	1	2	2	12	17
1971 — 1974	—	1	2	1	4
1975	—	2	1	6	9
Total	**8**	**12**	**10**	**33**	**63**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.
Note: L'une des imprimeries n'a pas répondu à cette demande de renseignements.

On remarque en particulier que:

- Sept (7) grandes imprimeries sur huit (8) étaient en exploitation depuis plus de 18 ans.
- 79% des imprimeries à faible volume de production (moins de 500 000 $) étaient en exploitation depuis plus de 10 ans.
- Six (6) des neuf (9) imprimeries apparues depuis 1975 se classaient dans la catégorie des petites imprimeries.

Le tableau 3.7 qui suit résume les caractéristiques de l'échantillon selon trois éléments décrits ci-dessus, soit le nombre d'années d'exploitation de l'établissement, le chiffre d'affaires et le nombre d'employés.

Tableau 3.7
Caractéristiques de l'échantillon:
Nombre d'employés, années d'exploitation et chiffre d'affaires

Nombre d'années d'exploitation	+ de 3 000 000 $	Nombre d'employés	1 000 000 $ — 2 999 999 $	Nombre d'employés	500 000 $ — 999 999 $	Nombre d'employés	— de 500 000 $	Nombre d'employés
Avant 1960	4	50 — 99	4	10 — 49	5	10 — 49	8	1 — 9
	3	100 — 499	2	50 — 99			6	10 — 49
			1	100 — 499				
1960 — 1970	1	50 — 99	1	10 — 49	1	1 — 9	9	1 — 9
			1	50 — 99	1	10 — 49	3	10 — 49
1971 — 1975			1	10 — 49	2	10 — 49	1	1 — 9
Depuis 1975			1	10 — 49	1	1 — 9	6	1 — 9
			1	50 — 49				
Total	**8**		**12**		**10**		**33**	**63**(1)

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.
(1) L'une des imprimeries n'a pas répondu en ce qui concerne le nombre d'années d'exploitation; le nombre de ses employés se situait entre 1 et 9.

Ce tableau permet certaines conclusions concernant les opérations des imprimeurs du Québec. En particulier, notons que:

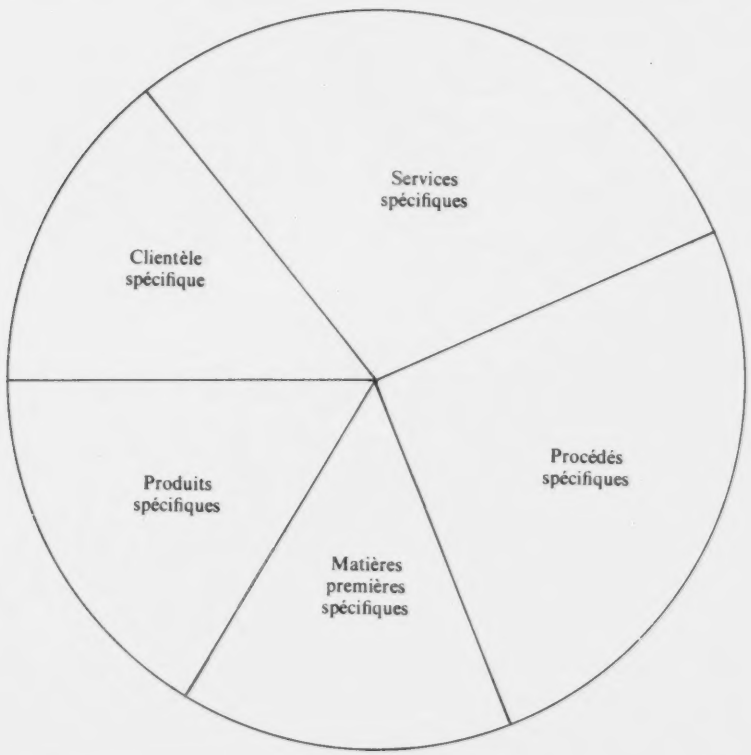
- Le volume d'affaires d'une imprimerie n'est pas toujours proportionnel au nombre de ses employés.
- Une imprimerie en exploitation depuis un bon nombre d'années n'a pas nécessairement un personnel considérable.
- Presque 70% des imprimeries interrogées sur place comptaient de 1 à 9 ou de 10 à 49 employés.
- Cinq des imprimeries interrogées sur place, dont le chiffre d'affaires était supérieur à 3 $ millions, avaient moins de 100 employés.

Une dimension intéressante de la conduite des affaires des imprimeries était leur notion de la spécialisation. Généralement, les imprimeurs se divisent en deux grands secteurs selon la vocation indiquée au cours de l'entrevue. Ces grands secteurs se définissent comme suit:

1. Les *imprimeries à caractère général* sont celles qui, soi-disant, subviennent à tous les besoins d'impression de leurs clients. Ceci peut inclure l'impression de brochures, d'en-têtes de lettres, de cartes d'affaires, de dépliants, de rapports annuels, etc.
2. Les *imprimeries spécialisées* sont celles qui se limitent aux seuls produits ou services qu'elles offrent.

Cette spécialisation peut dépendre de plusieurs facteurs ou éléments d'exploitation, tels que les décrit la figure 3.1 qui suit:

Figure 3.1
Possibilité de spécialisation



Toute imprimerie dont l'activité relève de l'une des cinq orientations commerciales ci-dessus, et cela, pour l'une d'elles, dans une proportion de plus de 50% de ses ventes totales, est classée comme spécialisée. À titre d'exemple, une spécialisation d'après la matière première permettrait de distinguer entre les établissements qui produisent des imprimés sur plastique, sur aluminium, sur vinyle et sur papier fin. Au niveau d'une clientèle spécifique, on distingue les imprimeurs qui se spécialisent dans l'impression des documents financiers, des cartes d'affaires et des en-têtes de lettres, des étiquettes, etc.

La majorité des établissements qui ont répondu nous ont assuré qu'ils tendaient vers une certaine spécialisation. Le tableau 3.8 regroupe les réponses reçues.

Tableau 3.8
Spécialisation des établissements

	Nombre d'établissements	% du total
Spécialisé	29	45
Non spécialisé	35	55
Total	**64**	**100**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

À l'exception d'une seule imprimerie, de taille moyenne, les imprimeries à caractère général ont moins d'employés que les imprimeries spécialisées. Le tableau suivant détaille cette situation.

Tableau 3.9
Spécialisation, selon le nombre d'employés et le chiffre d'affaires

Secteur	+ de 3 000 000 $	Nombre d'employés	1 000 000 $ — 2 999 999 $	Nombre d'employés	500 000 $ — 999 999 $	Nombre d'employés	– de 500 000 $	Nombre d'employés
Général		50 — 99	3	10 — 49	2	1 — 9	16	1 — 9
			1	100 — 499	2	10 — 49	3	10 — 49
Spécialisé	3	50 — 99	4	10 — 49	6	10 — 49	9	1 — 9
	3	100 — 499	4	50 — 99			6	10 — 49
Total	**8**		**12**		**10**		**34**	

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Il semble y avoir une forte tendance, pour les imprimeries à gros volume d'affaires, à se spécialiser. Cette tendance est moins nette chez les petites et moyennes imprimeries, où la spécialisation n'est pratiquée que par la moitié des établissements. On remarque d'autre part que la spécialisation est plutôt une caractéristique des imprimeries existant depuis plus de 15 ans. Ces indications ressortent des tableaux qui suivent:

Tableau 3.10
Spécialisation, selon le chiffre d'affaires

Catégorie / Secteur	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total
Impression générale	2	4	4	19	29
Spécialisation	6	8	6	15	35
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.11
Spécialisation, selon le nombre d'années d'exploitation et le chiffre d'affaires

Nombre d'années d'exploitation	Secteur	Chiffre d'affaires				
		+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total
Avant 1960	Imprimerie générale	1	2	1	1	5
	Spécialisation	6	5	4	3	28
1960 — 1970	Imprimerie générale	1	2	2	12	17
	Spécialisation	—	—	—	—	—
1971 — 1974	Imprimerie générale	—	—	—	1	1
	Spécialisation	—	1	2	—	3
Depuis 1975	Imprimerie générale	—	—	1	4	5
	Spécialisation	—	2	—	2	4
Total		**8**	**12**	**10**	**33**	**63**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.
Note: L'une des imprimeries n'a pas répondu à cette demande de renseignements.

Perspectives de l'industrie

La première section du questionnaire portait sur l'idée que les imprimeurs se faisaient des perspectives de l'industrie, et particulièrement sur les points suivants:

1. La croissance de l'industrie par rapport à celle des établissements
2. Les possibilités de croissance: spécialisation et imprimerie générale
3. Les limites de la croissance des établissements
4. Les mesures correctives.

Avec une telle information, nous devions pouvoir apprécier plus justement le point de vue des imprimeurs sur la situation de leur industrie et pouvoir formuler des hypothèses quant à son orientation future.

Croissance de l'industrie par rapport à celle des établissements.

63% des imprimeurs interrogés prévoyaient que l'industrie allait connaître un rythme de croissance inférieur à 7% en 1979. Un peu plus de la moitié de ceux-ci étaient d'avis que la croissance serait inférieure à 3%: 16 imprimeurs n'ont pas répondu à cette question. Les abstentions sont venues surtout des petites et des moyennes imprimeries, comme le montre le tableau suivant:

Tableau 3.12
Taux de croissance de l'industrie, vu selon le chiffre d'affaires des imprimeries

Taux de croissance	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total
0 — 3%	2	2	5	12	21
4 — 7%	6	4	—	9	19
8 — 11%	—	2	1	4	7
12 — 15%	—	—	1	—	1
Abstention	—	4	3	9	16
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Par secteur d'activité, la plupart des imprimeries étaient d'avis que le taux de croissance réel de l'industrie serait inférieur a 7%, soit 71% des imprimeurs spécialisés et 52% des imprimeurs des imprimeries générales. Les abstentions, chez les imprimeurs généraux, ont été de 34%, contre 17% chez les imprimeurs spécialisés. Il est donc permis de croire que les imprimeurs spécialisés tendent à prévoir plus nettement leur avenir commercial, leur débouché spécifique les amenant à sentir les tendances futures du marché pour leurs produits et par le fait même à évaluer les conditions économiques à venir.

Tableau 3.13
Taux de croissance, de l'industrie, vu selon le secteur d'activité

Taux de croissance	Imprimeries spécialisées	% du total	Imprimeries générales	% du total	Total
0 — 3%	12	34,0	9	31,0	21
4 — 7%	13	37,0	6	21,0	19
8 — 11%	3	9,0	4	14,0	7
12 — 15%	1	3,0	—	—	1
Abstention	6	17,0	10	34,0	16
Total	**35**	**100,0**	**29**	**100,0**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Pour situer la performance de l'entrepreneur dans son industrie, il est intéressant de constater que 34% des imprimeurs jugeaient le taux de croissance réel de leur entreprise supérieur a celui de l'industrie. 33% le croyaient égal et moins de 5%, inférieur. Dans ce dernier cas, plus d'imprimeurs, soit 18, au lieu de 16, se sont abstenus de répondre. Les réponses à cette question sont indiquées dans le tableau suivant.

Tableau 3.14
Taux de croissance des établissements et de l'industrie, vus selon le chiffre d'affaires

Taux de croissance	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Supérieur	5	3	3	11	22	34,3
Égal	2	5	3	11	21	32,8
Inférieur	1	—	—	2	3	4,7
Abstention	—	4	4	10	18	28,2
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	100,0

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Par secteur d'activité, 68% des imprimeurs spécialisés croient que le taux de croissance de leur entreprise est supérieur ou égal à celui de l'industrie, alors que cette proportion est de 65% pour les imprimeurs d'imprimerie générale. Le taux d'abstention était cependant plus élevé chez ces derniers, soit 31% contre 25,7% chez les imprimeurs spécialisés.

En fait, ce tableau semble indiquer un plus grand optimiste chez les imprimeurs spécialisés que chez les généralistes, puisque les premiers tendent à prédire pour cette année un taux de croissance supérieur à celui de l'ensemble de l'industrie.

Tableau 3.15
Taux de croissance des établissements par rapport à celui de l'industrie, vu selon le secteur d'activité

Taux de croissance	Imprimeries spécialisées	% du total	Imprimeries générales	% du total	Total
Supérieur	15	42,9	7	24,1	22
Égal	9	25,7	12	41,4	21
Inférieur	2	5,7	1	3,5	3
Abstention	9	25,7	9	31,0	18
Total	**35**	**100,0**	**29**	**100,0**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Possibilités de croissance

Interrogés sur les possibilités de croissance de l'industrie, plus de 80% des imprimeurs ont répondu qu'il y en avait, 9,4% n'en voyaient aucune, et 7,8% ne savaient pas.

Tableau 3.16
Existence de possibilités de croissance

Possibilités de croissance	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total	% du total
Oui	30	23	53	82,8
Non	3	3	6	9,4
Abstention	2	3	5	7,8
Total	**35**	**29**	**64**	**100,0**

• Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Avec cette question, il a été possible d'obtenir plus de précisions. Ainsi, selon le secteur d'activité (imprimerie spécialisée ou générale), certains imprimeurs croient qu'il y a plus d'un secteur ou élément ouvrant des possibilités, d'autres voient des possibilités bien définies, et d'autres ne peuvent en indiquer, bien qu'ils aient répondu par un oui.

Le tableau suivant indique les secteurs et éléments que les imprimeurs voient comme ouvrant des possibilités.

Tableau 3.17
Possibilités de croissance, vues selon le chiffre d'affaires des imprimeurs

Secteurs et éléments	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
1) Domaine de spécialisation						
• Service spécifique	—	1	1	3	5	12,8
• Clientèle spécifique	1	—	1	1	3	7,7
• Matière première spécifique	—	—	—	1	1	2,6
• Technologie spécifique	2	2	—	2	6	15,4
• Produit spécifique	—	2	1	4	7	17,9
• Réponses non précisées	3	2	2	10	17	43,6
• Sous-total	**6**	**7**	**5**	**21**	**39**	**70,9**

Tableau 3.17 — (suite)
Possibilités de croissance, vues selon le chiffre d'affaires des imprimeurs

Secteurs et éléments	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
2) Réponses diverses						
• Amélioration des techniques de commercialisation	—	1	1	2	4	57,1
• Travaux en sous-traitance	—	—	—	1	1	14,3
• Pénétration des marchés extérieurs	1	1	—	—	2	28,6
Sous-total	**1**	**2**	**1**	**3**	**7**	**12,7**
3) Réponses non précisées	1	1	2	5	9	16,4
Total	**8**	**10**	**8**	**29**	**55**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc. enquêtes.

Sur les 53 répondants, deux ont mentionné plus d'un secteur ouvrant des possibilités, ce qui explique le total de 55 réponses.

L'élément clé de ce tableau réside en ce que 70,9% des réponses données situaient les possibilités de croissance du côté de la spécialisation. Cependant, dans ce groupe, 44% n'ont pas identifié un secteur en particulier. Les secteurs les plus favorisés sont le développement de produits spécifiques (17,9%), d'une technologie spécifique (15,4%) et de services spécifiques (12,8%). Par ailleurs, trois réponses indiquaient le développement d'une clientèle spécifique comme un autre domaine ouvrant des possibilités.

Dans chaque groupe d'imprimeurs, les réponses se partageaient assez également entre les différents secteurs, à l'exclusion d'un seul, celui des matières premières spécifiques, négligé par tous sauf un.

Certains imprimeurs ont précisé leur pensée quant aux possibilités qu'ils voyaient. Ainsi, parmi les produits spécifiques mentionnés, citons le papier carbone, pour lequel il n'y a pas de fabricant québécois. Ce papier doit être importé des États-Unis pour être imprimé au Québec. D'après certains imprimeurs, la demande pour ce produit, que l'on trouve pratique, est à la hausse, ce qui crée un marché intéressant pour un éventuel fabricant québécois. D'autres produits mentionnés, pour lesquels la demande est à la hausse, sont les cartes en vinyle, les emballages en plastique et en cellophane ainsi que les enveloppes en polythène. Il est intéressant de noter qu'aucun imprimeur dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 $ millions n'a mentionné ce domaine de spécialisation.

Il y a eu aussi des réponses diverses, 7 sur 55. Quatre des sept sont venues d'imprimeries petites ou moyennes. Ces réponses allaient dans le sens de l'amélioration des techniques de commercialisation, élément moteur de la croissance de l'industrie. Quatre réponses étaient de cet avis. Deux imprimeurs entrevoyaient des possibilités intéressantes dans la pénétration des marchés extérieurs, notamment celui des États-Unis. Un imprimeur a mentionné des possibilités dans les travaux en sous-traitance.

Nous avons constaté, par ailleurs, un fort taux d'abstention dans les réponses. Parmi les 55 répondants, neuf n'ont pu préciser leur pensée quant aux possibilités de croissance. Le taux était marginal du côté des grosses imprimeries, mais il devenait plus fort à mesure que décroissait la taille des imprimeries.

Vue par secteur, l'identification des possibilités de croissance fait ressortir des traits de caractère intéressants chez les divers

groupes d'imprimeurs, comme on le voit dans le tableau 3.18 qui suit.

Tableau 3.18
Possibilités de croissance, vues selon le secteur d'activité des imprimeurs*

Secteurs et éléments	Imprimeries spécialisées	% du total	Imprimeries générales	% du total	Total
1) Domaine de spécialisation					
• Service spécifique	3	12,5	2	13,3	5
• Clientèle spécifique	1	4,2	2	13,3	3
• Matières premières spécifiques	1	4,2	—	—	1
• Technologie spécifique	3	12,5	3	20,0	6
• Produit spécifique	4	16,6	3	20,0	7
• Réponses non précisées	12	50,0	5	33,4	17
• Sous-total	**24**	**82,8**	**15**	**57,7**	**39**
2) Réponses diverses					
• Amélioration des techniques de commercialisation	3	60,0	1	50,0	4
• Travaux en sous-traitance	—	—	1	50,0	1
• Pénétration des marchés extérieurs	2	40,0	—	—	2
Sous-total	**5**	**17,2**	**2**	**7,7**	**7**
3) Réponses non précisées	—	—	9	34,6	9
Total	**29**	**100,0**	**26**		**55**

* Source: Lamb, Guay Inc. enquêtes.

Outre le fait que 50% des imprimeurs spécialisés n'ont pas précisé leur pensée au sujet des secteurs ouvrant des possibilités, il y a un certain équilibre entre les réponses des deux groupes. Tous les spécialistes ont répondu, dans chacune des catégories, alors que 9 répondants dans l'imprimerie générale, n'ont pu qu'affirmer l'existence de possibilités de croissance, sans préciser davantage leur opinion.

Limitations de la croissance

L'optimisme montré par les imprimeurs au sujet des possibilités de croissance de l'industrie se dilue lorsque l'on découvre les limitations auxquelles font face les imprimeries du Québec. C'est ce qui ressort des réponses obtenues auprès des imprimeurs lorsqu'il leur a été demandé d'indiquer les contraintes qui entravent la croissance de leur établissement ou la limitent. Les deux tableaux qui suivent donnent un aperçu général des réponses des imprimeurs, groupés d'une part selon le chiffre d'affaires et d'autre part selon l'orientation commerciale.

Tableau 3.19
Limitations de la croissance des établissements, selon le chiffre d'affaires

Limitations	de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Manque de capitaux	1	4	1	9	15	12,9
Matériel vieilli	—	2	3	3	8	6,9
Marché limité	1	1	1	5	8	6,9
Manque de main-d'oeuvre qualifiée	3	6	5	20	34	29,3
Concurrence	5	1	—	13	19	16,4
Approvisionnement – livraison	3	4	1	7	15	12,9
Autres	3	5	3	4	15	12,9
Abstention	—	—	1	1	2	1,8
Total	**16**	**23**	**15**	**62**	**16**	**100,0**
Nombre d'entrevues	8	12	10	34	64	—

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.20
Limitations de la croissance des établissements, selon le secteur d'activité

Limitations	Imprimeurs spécialisés	% du total	Imprimeurs généraux	% du total	Total
Manque de capitaux	7	11,1	8	15,1	15
Matériel vieilli	2	3,2	6	11,3	8
Marché limité	6	9,5	2	3,8	8
Manque de main-d'oeuvre qualifiée	18	28,6	16	30,2	34
Concurrence	9	14,3	10	18,9	19
Approvisionnement	10	15,9	5	9,4	15
Autres	9	14,3	6	11,3	15
Abstention	2	3,1	—	—	2
Total	**63**	**100,0**	**53**	**100,0**	**116**
Nombre d'entrevues	35	—	29	—	—

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

La principale contrainte, signalée par 30% des imprimeurs, est le manque de main-d'oeuvre qualifiée. Suivent les problèmes de la concurrente (16,4%), de l'approvisionnement (12,9%) et du manque de capitaux (12,9%). Outre ces entraves, certains imprimeurs ont mentionné les difficultés attribuables au vieillissement du matériel ainsi que la saturation des marchés.

Quinze imprimeurs, soit 13%, ont signalé en outre les limitations suivantes:

Tableau 3.21
Autres limitations de la croissance

Limitations	Nombre
• Fluctuations du marché	3
• Coût de l'équipement	3
• Manque de vendeurs professionnels	2
• Coût de la matière première	1
• Coût de la main-d'oeuvre	1
• Crédit au client	1
• Manque de mesures de commercialisation	1
• Manque d'espace de travail	1
• Mauvaise localisation	1
• Imprimeurs non reconnus	1

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Pour les imprimeries dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 $ millions, la principale contrainte n'est pas le manque de main-d'oeuvre qualifiée, mais la concurrence. Cette contrainte a aussi été mentionnée par un peu plus de 38% des petites imprimeries. Un seul établissement de taille moyenne l'a mentionnée. Pour les grosses imprimeries, c'est surtout la fixation des prix qui constitue le principal problème, alors que pour les petits imprimeurs, le problème est celui du grand nombre des imprimeries concurrentes. Plusieurs se sont dits d'avis que le marché était sursaturé. La concurrence paraissant être une entrave majeure pour presque 17% des imprimeurs, il est intéressant de se rappeler qu'à la section précédente un seul imprimeur a mentionné le développement et l'amélioration des techniques de commercialisation comme un élément ouvrant des possibilités de croissance.

Les imprimeries de taille moyenne et les petites imprimeries voient une contrainte majeure dans la difficulté de trouver une main-d'oeuvre qualifiée. Toutes ont mentionné qu'il est coûteux de former un personnel à des emplois spécifiques.

L'approvisionnement, et les délais de livraison de certaines matières premières telles que l'aluminium et les matières plastiques, ont été mentionnés par 5 imprimeurs.

Le manque de capital et les difficultés de financement concernent plutôt les petites imprimeries et, dans une certaine mesure, les imprimeries de taille moyenne. Il en va de même pour les limites du marché, vues comme très étroites dans plusieurs cas. Enfin, le vieillissement du matériel n'a été mentionné que par les petites et moyennes imprimeries.

La plupart des imprimeurs ont signalé plus d'une contrainte. La proportion a été d'environ 2 réponses par répondant.

Les réponses étaient généralement assez semblables. Cependant, quelques différences méritent d'être soulignées. La plus importante se situe au plan du vieillissement de l'équipement. Cette contrainte a été mentionnée par 11,3% des imprimeurs d'imprimerie générale et par seulement 3,2% des imprimeurs spécialisés.

Par contre, les imprimeurs spécialisés ont vu plus de contraintes dans l'approvisionnement en matières premières et dans les limitations du marché que les imprimeurs d'imprimerie générale. Les proportions étaient respectivement de 15,9% contre 9,4% et 9,5% contre 3,8%.

Encore, si l'on se rappelle que plus de 50% des répondants voient des possibilités de croissance dans le secteur de la spécialisation, ces deux contraintes (marché limité et approvisionnement), ajoutées au fait que presque 30%

des imprimeurs spécialisés sont d'avis qu'il y a pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, sont de nature à faire réfléchir quiconque voudrait se lancer dans l'imprimerie spécialisée.

Mesures correctives

Une fois les limites de la croissance identifiées par les imprimeurs, on leur a demandé quelles mesures ils entrevoyaient pour surmonter ces obstacles. Les deux tableaux suivants font le résumé de leurs réponses.

Tableau 3.22
Mesures correctives, selon le chiffre d'affaires

Mesures	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total
— Cours de formation (main-d'oeuvre, vendeurs, cadres)	1	1	5	10	17
— Aide gouvernementale	—	3	1	8	12
— Plus grandes disponibilités financières	—	—	—	3	3
— Achat de nouveau matériel	—	—	2	1	3
— Amélioration des méthodes de vente et de travail	1	—	—	1	2
— Suppression des droits de douane sur le matériel d'imprimerie	—	1	1	—	2
— Politique d'amélioration de la conjoncture	4	1	—	—	5
Sous-total	**6**	**6**	**9**	**23**	**44**
— Abstentions	3	7	4	13	27
Total	**9**	**13**	**13**	**36**	**71**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.23
Mesures correctives, selon le secteur d'activité

Mesures	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total	% du total
— Cours de formation (main-d'oeuvre, vendeurs, cadres)	13	4	17	38,6
— Aide gouvernementale	6	6	12	27,3
— Plus grandes disponibilités financières	1	2	3	6,8
— Achat de nouveau matériel	2	1	3	6,8
— Amélioration des méthodes de vente et de travail	2	—	2	4,55
— Suppression des droits de douane sur le matériel d'imprimerie	2	—	2	4,55
— Politique d'amélioration de la conjoncture	4	1	5	11,4
Sous-total	**30**	**14**	**44**	**62,0**
— Abstentions	9	18	27	38,0
Total	**39**	**32**	**71**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Il est remarquable que, même si tous les imprimeurs à l'exception de deux ont signalé des contraintes, seulement 44, donc 62%, ont pu indiquer des mesures correctives. Ajoutons que cette proportion est valable pour chacun des groupes d'imprimeurs, classés selon leur chiffre d'affaires, mais qu'elle est plus forte pour les établissements spécialisées que dans l'imprimerie générale.

Toujours d'après les réponses données dans la section précédente aussi bien que dans la présente section, comme il fallait s'y attendre c'est la formation du personnel qui est la mesure le plus souvent réclamée. Cependant, seulement 17 imprimeurs l'ont réclamée, alors que le manque de main-d'oeuvre qualifiée constituait la principale contrainte, à propos de laquelle 34 imprimeurs l'avaient mentionnée. De plus, ce sont les petites imprimeries spécialisées qui réclament le plus la formation du personnel.

Outre la formation du personnel, 12 imprimeurs ont mentionné la nécessité d'une aide gouvernementale qui prendrait la forme de subventions, de prêts à long terme à taux préférentiel, d'un financement d'étapes de formation et de mesures législatives réglementant l'implantation de nouvelles imprimeries.

D'autres mesures ont aussi été indiquées, mais de façon marginale. Il reste toutefois intéressant de constater que les imprimeries à gros volume de production ont été les seules à mentionner le facteur conjoncturel, pour lequel elles préconisent des mesures gouvernementales visant à stimuler l'activité économique au Québec.

Tous les imprimeurs, sauf un, ont indiqué plus ou moins directement des mesures correctives pour surmonter chacune des limitations mentionnées dans la section précédente. 15 imprimeurs mentionnent les problèmes de livraison, mais sans suggérer de remède. Même si toutes les contraintes sont mentionnées, le pourcentage de réponses indiquant des mesures correctives est faible.

Sommaire: perspectives de l'industrie

- La plupart des imprimeries, soit 63%, prévoient une croissance réelle annuelle, pour l'ensemble de l'industrie, en deçà de 7%; un peu plus de la moitié de ces imprimeries s'attendent à une croissance inférieure à 3%.
- Sur les huit imprimeurs dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 $ millions, six prévoient un taux de croissance de 4 à 7%.
- Par secteur d'activité, les imprimeurs spécialisés sont plus optimistes que ceux d'imprimerie générale. 49% des imprimeurs spécialisés envisagent un taux de croissance supérieur à 3%, comparativement à 35% des imprimeurs généraux.
- 67% des imprimeurs estiment que le taux de croissance de leur entreprise est supérieur ou égal à celui de l'ensemble de l'industrie.
- Il en est ainsi, particulièrement, pour les imprimeurs spécialisés, dont 43% croient leur taux supérieur à celui de l'industrie, alors que seulement 24% des établissements d'imprimerie générale sont de cet avis.
- Étant donné le taux élevé d'abstentions chez les établissements d'imprimerie générale et les petites imprimeries, on peut émettre l'hypothèse qu'il y a du côté de ces groupes un manque de connaissances ou d'intérêt en ce qui concerne les possibilités de croissance de l'industrie.

Possibilités de croissance

- Pour plus de 80% des imprimeurs, il existe de telles possibilités.
- Presque les deux tiers des réponses données voyaient ces possibilités du côté de la spécialisation.
- Cependant, plus de 40% des répondants préconisant ainsi la spécialisation n'ont pas précisé leur pensée.
- Les réponses n'ont pas fait ressortir de secteur en particulier, malgré un taux de réponses plus élevé dans les secteurs des produits, des services et de la technologie.

Limitations de la croissance

- Six contraintes majeures sont indiquées par les imprimeurs:

1. Manque de main-d'oeuvre qualifiée	53%
2. Concurrence	30%
3. Difficultés d'approvisionnement	23%
4. Manque de capitaux	23%
5. Marché limité	13%
6. Vieillissement du matériel	13%

- Le manque de main-d'oeuvre qualifiée est mentionné comme une contrainte majeure par les petites et moyennes imprimeries. Pour les imprimeries à gros volume de production, l'obstacle principal est celui de la concurrence.
- Les problèmes d'approvisionnement sont mentionnés par tous les groupes d'imprimeurs dans une proportion égale. Les problèmes de capital, de limitations du marché et de vieillissement du matériel touchent plutôt les petits imprimeurs et, dans une certaine mesure, les imprimeries moyennes.
- Par secteur d'activité, les proportions, malgré certaines différences, sont les mêmes. C'est ainsi que les imprimeurs spécialisés signalent en plus grand nombre les contraintes d'approvisionnement et les limites du marché, alors que les imprimeurs d'imprimerie générale mentionnent plutôt les problèmes de vieillissement du matériel.

Mesures correctives

- Les principales mesures préconisées pour remédier aux problèmes des imprimeurs sont la formation du personnel et un appui plus marqué de la part du gouvernement.
- Toutes les contraintes énoncées précédemment ont été touchées plus ou moins directement dans cette section, à l'exception du problème de l'approvisionnement, qui pourtant semble être une contrainte importante. C'est que ce dernier résulte surtout du fonctionnement même de l'industrie, qui ne peut être modifié sans des changements dans ses pratiques.

- Bien que tous les imprimeurs, à l'exception de deux, aient mentionné une ou plusieurs limitations à leur croissance, 27 n'ont pu indiquer de mesures correctives. Cela n'a rien de surprenant: il s'agit de problèmes propres à l'industrie et auxquels le chef d'entreprise doit s'adapter, puisqu'il n'existe pas de moyen radical de se débarrasser de ces contraintes.

Conclusion

D'une façon générale, l'industrie est optimiste quant à ses possibilités de croissance, et cet optimisme est plus prononcé au niveau individuel. Cependant, les imprimeurs voient plus de contraintes entravant leur croissance qu'ils ne voient de solutions.

Aspect commercial de l'industrie

Afin d'identifier les variables commerciales de l'industrie, une série de 17 questions, formulées à propos des perspectives de l'industrie et groupées selon les titres suivants, ont été présentées aux imprimeurs:

1) Connaissance du marché
2) Stratégies commerciales
3) Spécialisation
4) Nature de la clientèle
5) Débouchés
6) Approvisionnement

Ces questions ont été conçues de façon à nous faire mieux comprendre l'orientation et la pratique des imprimeurs quant à l'organisation de leur effort de commercialisation. Ces connaissances nous sont nécessaires pour juger si les imprimeurs maîtrisent les outils de gestion, ce qui est important pour la compétitivité à plus long terme de leur industrie.

Connaissance du marché

Interrogés sur la part du marché qu'occupait leur établissement, 60 des 64 imprimeurs n'ont pu répondre. Sur les quatre réponses utiles, deux indiquent un chiffre d'affaires supérieur à 3 $ millions et les deux autres, des ventes inférieures à 500 000 $. Ces quatre imprimeurs sont spécialisés.

Tableau 3.24
Part du marché connue de l'établissement

Imprimeurs	Ont répondu	Abstention	Total
+ de 3 000 000 $	2	6	8
1 000 000 $ — 2 999 999 $	—	12	12
500 000 $ — 999 999 $	—	10	10
– de 500 000 $	2	32	32
Total	**4**	**60**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Le nombre élevé des abstentions peut s'expliquer par le fait qu'il existe un grand nombre d'imprimeries au Québec, où le marché est souvent très local. Cela explique en partie la difficulté qu'ont éprouvée les imprimeurs à situer leur marché dans l'ensemble de l'industrie.

Stratégies commerciales et orientations

23 imprimeurs sur 41 ont déclaré avoir une stratégie commerciale. Dans ce groupe, la plus forte proportion se trouve du côté des grosses imprimeries, dont six sur huit ont répondu par l'affirmative. Dans les autres groupes d'imprimeurs, la proportion est égale ou inférieure à 50%. Selon l'orientation commerciale, 45,7% des imprimeurs spécialisés disent avoir une stratégie. Pour les imprimeurs du secteur général, le pourcentage s'établit à 24%. Étant donné la nature régulière de leur production, il est en effet concevable que plus de spécialistes se soient donné une stratégie.

Les tableaux qui suivent indiquent la répartition des réponses selon l'importance des imprimeries et leur spécialisation.

Tableau 3.25
Répondants ayant une stratégie commerciale, selon le chiffre d'affaires

Stratégie commerciale	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Oui	6	6	2	9	23	35,9
Non	2	6	8	25	41	64,1
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.26
Répondant ayant une stratégie commerciale, selon le genre d'activité*

Stratégie commerciale	Imprimeries spécialisées	% du total	Imprimeries générales	% du total	Total
Oui	16	45,7	7	24,1	23
Non	19	54,3	22	75,9	41
Total	**35**	**100,0**	**29**	**100,0**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Les stratégies indiquées par les imprimeurs concernent un certain nombre de points relatifs à la commercialisation et qui sont en réalité du « marketing ». Par définition, cela touche:

- les politiques et prévisions relatives aux ventes
- l'amélioration et la continuité des relations avec la clientèle, ainsi que le développement de stratégies visant à opérer des percées sur certains marchés.
- les politiques qualitatives et quantitatives de production
- l'estimation des prix
- les politiques publicitaires
- les mesures d'évaluation de la concurrence
- les politiques d'abaissement des coûts.

Sur les 23 répondants, 20 ont déclaré faire du « marketing ». Ce sont le volume et la nature des travaux qui déterminent le recours au « marketing ». Plus le poids économique de l'entreprise est important, plus elle s'efforce de s'étendre vers des marchés potentiels. D'autre part, étant donné les limites bien précises du marché des imprimeurs spécialisés, la plupart de ceux-ci, par mesure d'efficacité, sont amenés à élaborer une politique de « marketing ». Ajoutons que, d'après le présent sondage, les imprimeurs spécialisés qui ont une politique de « marketing » sont en majorité des imprimeries grandes ou moyennes.

Les trois autres répondants ont déclaré avoir une stratégie commerciale non structurée, comptant surtout sur une publicité de bouche à oreille, comme la plupart des imprimeurs qui ont déclaré ne pas avoir de stratégie commerciale.

Tableau 3.27
Orientation générale des stratégies commerciales des imprimeurs

Caractéristiques des imprimeurs	Approche « Marketing »	Publicité orale	Total
1) Selon le chiffre d'affaires			
+ de 3 000 000 $	6	—	6
1 000 000 $ — 2 999 999 $	6	—	6
500 000 $ — 999 999 $	2	—	2
− de 500 000 $	6	3	9
Total	**20**	**3**	**23**
2) Selon le secteur d'activité			
Spécialisé	15	1	16
Général	5	2	7
Total	**20**	**3**	**23**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Comme il fallait s'y attendre, parmi les mesures susceptibles d'être adoptées par l'entrepreneur, celles qui visent à assurer la rentabilité sont les plus fréquentes: 82,6% du sous-échantillon en ont défini.

Tableau 3.28
Politique de rentabilité des imprimeurs

Caractéristiques des imprimeurs	Politiques définies	Politiques non définies	Total
1) Selon le chiffre d'affaires			
+ de 3 000 000 $	5	1	6
1 000 000 $ — 2 999 999 $	5	1	6
500 000 $ — 999 999 $	2	—	2
− de 500 000 $	7	4	9
Total	**19**	**4**	**23**
2) Selon le secteur d'activité			
Spécialisé	13	3	16
Général	6	1	7
Total	**19**	**4**	**23**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.29
Mesures pour soutenir la concurrence

Caractéristiques des imprimeurs	Mesures définies	Mesures non définies	Total
1) Selon le chiffre d'affaires			
+ de 3 000 000 $	5	1	6
1 000 000 $ — 2 999 999 $	3	3	6
500 000 $ — 999 999 $	—	2	2
− de 500 000 $	4	5	9
Total	**12**	**11**	**23**
2) Selon le secteur d'activité			
Spécialisé	9	7	16
Général	3	4	7
Total	**12**	**11**	**23**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

À l'intérieur de ce sous-échantillon, seuls 39% des répondants (9 sur 23) ont déclaré disposer de stratégies commerciales face à la concurrence sur leur marché.

Seul le groupe 1 (chiffre d'affaires supérieur à trois millions), soucieux de sauvegarder ses débouchés et d'accroître sa pénétration du marché, est pleinement conscient des mesures nécessaires à prendre.

Cependant, les spécialistes envisagent plus de mesures, face à la concurrence, que les généralistes (9 contre 3). Paradoxalement, ce sont les établissements ayant une orientation commerciale spécifique qui s'opposent le plus au recours à de telles mesures (7 contre 4).

Finalement, en quoi consistent ces mesures? Elles prennent divers aspects:

- L'utilisation de machines modernes et spécifiques. Citons le cas d'un entrepreneur:
  « La compagnie répond à la concurrence en s'équipant d'une machine moderne, soit une presse qui peut imprimer six (6) couleurs, ce qui est assez nouveau dans ce domaine. »
- La prise de contrôle d'une imprimerie concurrente:
  « Lorsque nous achetons une compagnie, deux raisons décident de notre choix:
  — élargir notre clientèle
  — soutenir la concurrence. »
- Un bon service à la clientèle:
  « Oui, spécifiquement dans le service et la qualité offerte. Nous nous attachons à la rapidité de la livraison, qui est notre objectif principal. »
  « Conserver le client par le service. »
- Un prix de vente optimal:
  « Je fais face à la concurrence par mon prix, lorsque la marge de désaccord est étroite quant au prix de la vente à conclure. »

Ces commentaires ne concordent pas avec une question antérieure concernant les mesures correctives à prendre pour pallier les difficultés que l'on éprouve à assurer la croissance de l'établissement. En effet, seuls huit (8) établissements ont offert des recommandations à ce sujet, soit la formation de vendeurs professionnels, une formation en marketing, des achats de matériel, l'agrandissement du marché, ou le développement de produits de meilleure qualité, alors que dans les réponses à la présente question nous retrouvons douze (12) indications. Ce manque de concordance dans les réponses dénote peut-être chez les chefs d'entreprise beaucoup de difficulté à

préciser des mesures correctives propres à endiguer la concurrence. Le manque d'assurance dans l'exposition d'un point de vue montre un certain manque de connaissances en matière de marketing pour ce qui est du recours à des objectifs pour cerner les variables du marché.

Au sein du sous-échantillon de 23 répondants, 52% (12 sur 23) des imprimeurs fixent avec leurs vendeurs des objectifs de vente précis. Cela se fait de façon plus systématique chez les deux premiers groupes d'imprimeurs que dans les petites imprimeries.

L'évaluation de ces paramètres est aussi plus systématique dans les imprimeries spécialisées. Paradoxalement, les spécialistes tendent à ne pas employer de vendeurs ou en emploient moins que les généralistes. Cinq (5) imprimeurs disent ne pas en avoir, malgré le fait que les spécialistes soient plutôt d'avis que leur marché est délimité par la nature même de leur orientation commerciale.

Tableau 3.30
Établissement d'objectifs pour les vendeurs

Caractéristiques des imprimeurs	Objectifs définis	Objectifs non définis	Imprimeries sans vendeurs	Total
1) Selon le chiffre d'affaires				
+ de 3 000 000 $	6	—	—	6
1 000 000 $ — 2 999 999 $	3	2	1	6
500 000 $ — 999 999 $	1	1	—	2
– de 500 000 $	2	3	4	9
Total	**12**	**6**	5	**23**
2) Selon le secteur d'activité				
Spécialisé	8	3	5	16
Général	4	3	—	7
Total	**12**	**6**	**5**	**23**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Les politiques salariales adoptées par les imprimeurs sont diverses. Dans le sous-échantillon de 23 imprimeurs, nous avons rencontré cinq (5) abstentions et cinq (5) établissements sans vendeurs.

Parmi les 23 réponses données, les imprimeurs optent plutôt pour la rémunération par commission que pour le salaire avec ou sans commission ou le salaire uniquement. Ceci est particulièrement vrai chez les gros imprimeurs.

Comme cette question a été posée aussi à tout l'échantillon (64), il est intéressant de constater que le recours à des vendeurs est très lié à la taille de l'imprimerie. Les grands établissements ont recours aux vendeurs comme moyen de canaliser les commandes plus que ne le font les petites imprimeries, qui ont fortement tendance à ne pas avoir de vendeurs. D'ailleurs, les petites imprimeries ont souvent un personnel très peu nombreux, et c'est le propriétaire lui-même qui joue alors le rôle de vendeur.

En résumé:

- 50% des petites imprimeries (moins de un million de dollars) n'ont pas de vendeurs (5 sur 10).
- 65% des grandes entreprises (plus de un million de dollars) en ont (13 sur 20).

Tableau 3.31
Mode de rémunération des vendeurs, selon le chiffre d'affaires

Mode de Rémunération	Total	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $
Commission	6	4	1	—	1
Salaire ou commission	3	1	2	—	—
Salaire et commission	2	—	1	1	—
Salaire uniquement	2	1	—	1	—
Abstention	5	—	1	—	4
Pas de vendeur	5	—	1	—	4
Total	**23**	**6**	**6**	**2**	**9**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.32
Mode de rémunération des vendeurs, selon le genre d'activité

Rémunération	Total	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales
Commission	6	4	2
Salaire et commission	3	2	1
Salaire ou commission	2	1	1
Salaire uniquement	2	2	—
Abstention	5	2	3
Pas de vendeur	5	5	—
Total	**23**	**16**	**7**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.33
Mode de rémunération des vendeurs
Total de l'échantillon: 64

Rémunération	Total	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $
Commission	12	5	3	1	3
Salaire ou commission	3	1	2	—	—
Salaire et commission	4	—	1	1	2
Salaire uniquement	3	1	—	2	—
Abstention	18	—	5	1	12
Pas de vendeur	24	1	1	5	17
Total	**64**	**8**	**12**	**10**	**34**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Commercialisation chez les imprimeurs spécialisés

Comme nous l'avons dit précédemment, l'échantillon était de 35 imprimeries spécialisées. Afin d'identifier l'orientation spécifique de chacune, on a établi cinq (5) domaines de spécialisation, déjà définis:

- clientèle spécifique
- service spécifique
- procédé spécifique
- matière première spécifique
- produit spécifique

Les réponses ont été regroupées dans le même ordre dans le tableau suivant:

Tableau 3.34
Type de spécialisation, selon l'imprimerie

Type	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Clientele spécifique	5	4	5	14	28	32,5
Service spécifique	—	—	—	6	6	7,0
Procédé spécifique	3	5	3	8	19	22,1
Matière première spécifique	3	2	1	5	11	12,8
Produit spécifique	4	5	3	7	19	22,1
Abstention	—	—	1	2	3	3,5
Nombre de réponses	15	16	13	42	86	100,0
Nombre d'imprimeries spécialisées	6	8	6	15	35	—

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Deux points bien particuliers ressortent du tableau. Tout d'abord, on constate que, pour chaque groupe, il y a au moins deux genres de spécialisation par imprimeur. Les domaines de spécialisation les plus importants sont ceux de la clientèle, des procédés et des produits, dans lesquels se concentrent plus de 75% des imprimeurs spécialisés. En pourcentage, l'exploitation d'une matière première spécifique touche chaque groupe, mais non l'ensemble de l'échantillon. Autre fait intéressant: ce n'est que marginalement que les petits imprimeurs offrent un service spécifique.

Une certaine corrélation peut être établie entre les secteurs de spécialisation de ces imprimeurs et ce qu'ils ont mentionné comme secteurs de possibilités de croissance dans la section précédente. Il n'est question ici que d'une « certaine » corrélation, parce que, sur les 39 imprimeurs ayant indiqué des possibilités, cinq en voyaient dans des services divers hors de leur domaine de spécialisation (tableau 3.17). Sur les 34 autres, 17 n'ont pu préciser de secteur, ce qui ne laisse que 17 répondants. Les secteurs le plus souvent indiqués sont ceux des produits, des services et des procédés. Seulement trois imprimeurs ont indiqué des possibilités du côté de la clientèle, alors que 28 ont une clientèle spécifique.

L'orientation vers une spécialisation est liée à des facteurs qui ont un lien direct avec la cible visée par l'imprimeur. Dans les 41 réponses reçues des trente-cinq (35) spécialistes (tableau 3.35), on mentionne, par ordre d'importance:

- la nécessité d'une clientèle définie
- le développement de l'entreprise depuis ses débuts
- les connaissances technologiques
- la découverte d'un marché
- l'étude du marché

Douze (12) réponses sur 41 ont défini la nécessité d'une clientèle comme la raison de leur spécialisation. Ce besoin est ressenti davantage par les établissements du groupe d'au-delà un million de dollars que par les petits imprimeurs.

L'histoire de l'entreprise (8 sur 41) est mentionnée également par le groupe 1 et le groupe 4, ce qui semble indiquer que la croissance d'une imprimerie n'est pas fonction de la durée de son existence.

Par ailleurs, les connaissances technologiques (7 sur 41) sont plus souvent mentionnées par les petits imprimeurs que par les établissements ayant un chiffre d'affaires de plus de un million de dollars. Le groupe 1 ne les mentionne pas du tout.

L'exploitation d'un marché (5 sur 41) se fait plutôt par les petits imprimeurs qui ont découvert un débouché que par les grands établissements.

Fait significatif, seul un très grand établissement a mentionné qu'à la suite d'une étude de marché il a découvert un débouché intéressant.

Tableau 3.35
Nature de la spécialisation

Origine de la spécialisation	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total
Histoire de l'entreprise	3	1	1	3	8
Étude de marché	1	—	—	—	1
Découverte d'un marché	1	—	—	4	5
Besoin d'une clientèle	2	4	2	4	12
Connaissances technologiques	—	1	1	5	7
Réponses non précisées	1	3	2	2	8
Total	**8**	**9**	**6**	**18**	**41**
Nombre d'entreprises spécialisées	6	8	6	15	35

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Possibilités de croissance par la spécialisation

Dans la section des possibilités de croissance, 39 imprimeurs ont exprimé l'opinion qu'il existe des possibilités de croissance du côté de la spécialisation (tableau 3.17). Sur ce nombre, 22 ont spécifié un secteur de spécialisation et 17 n'ont pu en préciser aucun.

Cette question, qui répète jusqu'à un certain point la précédente, avait pour but de vérifier les dires des imprimeurs. On n'a pu, toutefois, constater de différences majeures. Les réponses données se résument comme suit, sur 64 imprimeurs:

- 21 ont répondu par un oui et ont indiqué un secteur ouvrant des possibilités.
- 18 ont répondu oui mais n'ont pas spécifié de secteur.
- 11 ont répondu négativement.
- 14 n'ont pu répondre.

Au chapitre des réponses positives, bien que le nombre ait été le même qu'à la question précédente, une légère différence est apparue. Un imprimeur qui avait précédemment indiqué un secteur s'est ravisé et n'a rien précisé.

Sur les 11 ayant répondu négativement, sept s'étaient précédemment montrés négatifs quant aux possibilités de croissance. Les autres étaient des imprimeurs qui voyaient plutôt des possibilités ailleurs que dans la spécialisation.

Entraves à la spécialisation

Sur les 39 imprimeurs ayant répondu oui, 20 ont identifié des entraves face aux possibilités de croissance. Les réponses ont été les suivantes:

- Manque de capitaux: 9 imprimeurs
- Marché limité: 4 imprimeurs
- Manque de main-d'oeuvre qualifiée: 3 imprimeurs
- Insuffisances technologiques: 2 imprimeurs
- Pénurie de matières premières: 1 imprimeur
- Concurrence: 1 imprimeur

L'importance des contraintes indiquées ne correspond pas à ce qu'elle était dans la section des possibilités de croissance. Cependant, il faut se rappeler que ces contraintes étaient mentionnées en marge de spécialités définies. Par conséquent les réponses données sont moins nombreuses et plus spécifiques. Tout de même, rappelons-nous que la contrainte majeure était le manque de main-d'oeuvre qualifiée, mentionné par presque 30% des imprimeurs alors qu'il n'est que marginal dans le cas présent. Le manque de capitaux, qui est la principale contrainte mentionnée, ne touchait que 12% de l'échantillon total. Une autre différence marquante concerne la concurrence, deuxième des contraintes mentionnées. Dans le cas présent, la concurrence n'est mentionnée que par un seul imprimeur.

Nature de la clientèle

La majorité des imprimeurs trouvent leur clientèle du côté des petites et moyennes entreprises. Proportionnellement, ce sont les grandes imprimeries qui ont le plus grand nombre de clients d'une certaine taille.

Du point de vue de l'orientation commerciale, on note une différence majeure entre les deux groupes. Sur les 18 imprimeurs qui ont déclaré avoir des clients d'importance, 14 étaient spécialisés. On doit cependant noter que les besoins d'impression d'une grande entreprise sont souvent plus particuliers que ceux des petites et moyennes entreprises. En dehors de cette différence, la clientèle se répartit équitablement entre les deux groupes.

Ces tendances sont représentées dans les deux tableaux qui suivent:

Tableau 3.36
Clientèle des imprimeurs

Clientèle	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total	% total
Plusieurs clients d'envergure	14	4	18	21,4
P.M.E.	18	21	39	46,4
Organismes gouvernementaux	8	5	13	15,5
Du type individuel	5	6	11	13,1
Travail en sous-traitance	2	—	2	2,4
Abstention	1	—	1	1,2
Total	**48**	**36**	**84**	**100,0**
Nombre d'entrevues	35	29	64	—

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.37
Clientèle, selon le chiffre d'affaires des imprimeurs

Clientèle	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ —	500 000 $ —	– de 500 000 $	Total
Plusieurs clients d'envergure	5	2	4	7	18
P.M.E.	4	8	9	18	39
Organismes gouvernementaux	4	3	3	3	13
Du type individuel	—	1	3	7	11
Travail en sous-traitance	—	—	—	2	2
Abstention	—	1	—	—	1
Total	**13**	**15**	**19**	**37**	**84**
Nombre d'entrevues	8	12	10	34	—

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Les chiffres qui figurent dans ces tableaux doivent s'interpréter compte tenu de certains facteurs. Même si l'on avait pu définir ce qu'est un client d'importance du point de vue économique, on ne peut affirmer que les imprimeurs des divers groupes en interpréteraient pareillement la définition. D'autre part, un client d'importance peut ne confier à un petit imprimeur qu'une partie de ses travaux d'impression, mais cette commande constituera pour le petit imprimeur un travail important. Il reste que les réponses données par les imprimeurs permettent de juger assez bien des tendances actuelles en ce qui a trait à la nature de la clientèle des diverses catégories d'imprimeurs.

Débouchés de l'établissement

Cette notion est analysée dans un premier temps sous l'aspect de la couverture du marché. En second lieu, on situera l'étendue des débouchés, ce qui permettra de savoir si les importations d'imprimés ont une influence sur les débouchés de l'imprimeur.

Couverture du marché

Plus de 60% des imprimeurs n'ont qu'une clientèle locale. La concentration locale est surtout le fait des petites et moyennes imprimeries, bien que les grosses imprimeries aient aussi une bonne représentation locale. Ces dernières, proportionnellement, ont leur clientèle dans l'ensemble du Québec et du Canada, marchés où l'on ne retrouve qu'un petit nombre de petites et moyennes imprimeries.

Par secteur d'activité, on ne note pas de différence majeure entre les deux groupes sur le marché local. Mais, contrairement aux imprimeries générales, les imprimeries spécialisées ont une clientèle qui est davantage aux dimensions du Québec et du Canada.

Tableau 3.38
Couverture du marché des imprimeurs, selon le chiffre d'affaires

Couverture	3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Locale	3	7	7	24	41	64,1
Québécoise	2	1	1	4	8	12,5
Canadienne	3	2	2	2	9	14,1
Internationale	—	—	—	2	2	3,1
Abstention	—	2	—	2	4	6,2
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.39
Couverture du marché des imprimeurs, selon le secteur d'activité

Couverture	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total
Locale	21	20	41
Québécoise	6	2	8
Canadienne	8	1	9
Internationale	—	2	2
Abstention	—	4	4
Total	**35**	**29**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Étendue du marché

Les questions relatives aux limites du marché visaient à découvrir si, d'abord, l'imprimeur était en mesure de délimiter son territoire et, ensuite, s'il entrevoyait des frontières à ce territoire. Les réponses obtenues à ces questions sont répertoriées aux tableaux 3.40 et 3.41 qui suivent.

Tableau 3.40
Étendue du marché des imprimeurs, selon le chiffre d'affaires

Étendue du marché	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total
Marché limité	5	2	4	10	21
Marché illimité	1	5	3	11	20
Abstention	2	5	3	13	23
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.41
Étendue du marché des imprimeurs, selon le secteur d'activité

Étendue du marché	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total
Marché limité	15	6	21
Marché illimité	12	8	20
Abstention	8	15	23
Total	**35**	**29**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Cette question, prise en corrélation avec celles qui ont trait aux possibilités de croissance et aux limites de la croissance ainsi qu'avec celles qui concernent la part du marché, révèle certains points intéressants:

- Sur la question des possibilités de croissance, 82,8% de l'échantillon étaient positifs. À la présente question, 36% ne pouvaient donner de réponse et 33% voyaient des limites à leur marché. Seulement 31% croyaient que leur marché pouvait s'étendre davantage.
- Interrogés précédemment sur les contraintes de la croissance, huit imprimeurs sur 64 ont dit que leur marché était limité. Cependant, ils n'indiquent aucune contre-mesure.
- De plus lorsqu'on leur a demandé quelle était leur part du marché dans leur secteur respectif, 60 imprimeurs sur 64 n'ont pu répondre.

Ce qui semble en ressortir, du point de vue de la croissance, c'est que l'étendue du marché ne constitue pas une contrainte majeure pour les imprimeurs, même si un bon nombre, soit le tiers, ont affirmé que leur marché avait des limites. Cependant, on peut mettre en doute cette tendance, à laquelle les imprimeurs semblent tenir, car la presque-totalité des imprimeurs de ce groupe n'arrivent pas à préciser leur part du marché et d'autre part le tiers des interrogés se sont abstenus de répondre à cette question. Le manque de connaissance du marché, dû à un manque d'information, est très visible en l'occurrence.

Impact des importations au Québec

Les débouchés des imprimeries québécoises sont peu influencés par les importations. Trente-huit (38) répondants ont déclaré qu'ils ne sont nullement touchés.

Lorsque ces produits ajoutent à la concurrence, il s'agit surtout de publicité, ou encore de livres, tant en anglais qu'en français.

Ces réponses sont schématisées dans le tableau suivant:

Tableau 3.42
Impact des importations, selon le chiffre d'affaires des imprimeurs

Influence des importations	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Oui	1	3	2	4	10	15,6
Non	4	7	6	21	38	59,4
Abstention	3	2	2	9	16	25,0
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Approvisionnement: proximité et disponibilité

70% des imprimeurs ont leurs sources d'approvisionnement en matières premières au Québec. 59% de ceux-ci sont très proches de leurs fournisseurs, dans la localité même où ils ont leur établissement. Seulement 7 imprimeurs, à cause de leurs besoins plus spécifiques, font appel à des fournisseurs de l'extérieur du Québec.

Tableau 3.43
Sources d'approvisionnement des imprimeurs, selon le chiffre d'affaires

Sources d'approvisionnement	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Locales	2	6	7	23	38	59,0
Québec	4	3	—	—	7	11,0
Québec et Ontario	2	—	1	4	7	11,0
Canada	—	—	—	2	2	3,0
U.S.A.	—	1	—	4	5	8,0
Ailleurs		2	2	1	5	8,0
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay., enquêtes.

Pour presque 70% des imprimeurs, il n'y a pas de rapport entre la proximité des fournisseurs et la disponibilité des matières premières. Cela est confirmé par le fait que presque 80% ont déclaré ne pas avoir de difficulté à s'approvisionner en matières premières.

Les deux premiers tableaux qui suivent établissent le rapport entre la proximité et la disponibilité, alors que le troisième a trait aux difficultés d'approvisionnement en matières premières.

Tableau 3.44
Comparaison: Proximité des sources d'approvisionnement et disponibilité des matières premières des imprimeurs, selon le chiffre d'affaires

Relation entre la proximité des sources d'approvisionnement et la disponibilité des matières premières.	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Oui	5	4	3	9	21	32,8
Non	3	8	7	25	43	67,2
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.45
Comparaison: Proximité des sources d'approvisionnement et disponibilité des matières premières des imprimeurs, selon le secteur d'activité

Relation entre la proximité des sources d'approvisionnement et la disponibilité des matières premières	Imprimeries spécialisées	% du total	Imprimeries générales	% du total	Total
Oui	12	34,3	9	31,0	21
Non	23	65,7	20	69,0	43
Total	**35**	**100,0**	**29**	**100,0**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.46
Difficultés d'approvisionnement en matières premières, selon le chiffre d'affaires

Difficultés d'approvisionnement	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Non	5	11	8	27	51	79,7
Oui	3	1	2	7	13	20,3
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Parmi les spécialistes, trois imprimeurs qui ont affirmé avoir des problèmes de livraison sont à la tête de petits établissements et estiment n'avoir pas suffisamment de poids pour faire accélérer leurs livraisons. Par exemple, un imprimeur spécialisé dans l'impression sur papier d'aluminium déclare qu'il a des délais de livraison de plus d'un an et qu'en outre il doit subir les hausses de prix de la matière première intervenant au cours de l'année. Son chiffre d'affaires est inférieur à 500 000 $ et il n'a qu'un seul employé. D'autres imprimeurs ont mentionné des délais de livraison pour des matières telles que le plastique et le vinyle.

Tableau 3.47
Difficultés d'approvisionnement en matières premières, selon le secteur d'activité

Difficultés d'approvisionnement	Imprimeries spécialisées	% du total	Imprimeries générales	% du total	Total
Non	29	82,9	22	75,9	51
Oui	6	17,1	7	24,1	13
Total	**35**	**100,0**	**29**	**100,0**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

On constate que les petits imprimeurs doivent subir des délais de livraison. À ce sujet, il importe de mentionner que ces établissements utilisent souvent des papiers de qualité inférieure. Cependant, il s'avère que les moulins à papier du Québec produisent présentement à pleine capacité, et surtout des papiers de haute qualité, pour lesquels la marge de profit est plus intéressante. D'autre part, parce que les marchés d'exportation sont favorables en raison de la faiblesse du dollar Canadien par rapport au dollar américain, les producteurs de papier exportent davantage. Le petit imprimeur, à cause du genre de papier qu'il utilise et du faible volume qu'il achète, n'est fourni qu'en second lieu.

Conclusion

Cette dernière section jouera probablement un rôle décisif dans le développement futur de l'industrie.

- On a d'abord constaté que la majeure partie des imprimeurs sont aux prises avec des problèmes à court terme, ce qui les empêche pour la plupart de planifier l'organisation de leur établissement à long terme.
- Il est évident que les gros imprimeurs se sont tracé des lignes directrices pour diriger leurs établissements, c'est-à-dire qu'ils ont établi des stratégies commerciales axées sur le marketing.

- Il ressort de notre échantillon que la connaissance du marché, base de toute planification, n'est guère répandue.
  L'industrie de l'imprimerie étant géographiquement localisée en certains endroits précis, elle ne peut recourir à des techniques de marketing que dans une mesure limitée. Cependant, une bonne connaissance du marché élargirait les débouchés des imprimeurs.
  On note chez l'imprimeur une tendance à s'isoler de l'ensemble du marché, sans se préoccuper de l'avenir de l'industrie.
- Sauf chez quelques imprimeurs spécialisés et dans les grands établissements, le thème de l'exploitation du potentiel du marché, qui devrait les pousser à adopter de nouvelles stratégies commerciales, est trop souvent oublié.
- Comme la plupart des imprimeurs nous l'ont indiqué, « la bonne réputation de l'établissement » ne conduit pas à une bonne planification de son développement commercial, qui devrait pourtant pouvoir être dirigé.
- On constate que la plupart des grandes imprimeries et des imprimeries spécialisées adoptent des objectifs de rentabilité très définis.
  Cependant, ce groupe ne forme que 30% de notre échantillon. La question se pose de savoir comment la majorité des imprimeurs (70%) parviennent à orienter eux-mêmes leur développement.
- Une grande partie des imprimeurs de notre échantillon n'ont pas de stratégie commerciale, ni d'objectifs pour soutenir la concurrence.
- Dans ces conditions, la préoccupation principale de l'industrie semble être de survivre et non de croître.
  Cette attitude ne permet pas à un grand nombre d'établissements d'accumuler des capitaux ni d'acquérir une somme d'expérience suffisante pour pouvoir se montrer sélectifs devant les travaux qui leur sont demandés.
- Il semble que le manque de capitaux soit la restriction principale mentionnée par les imprimeurs qui entrevoient des possibilités du côté de la spécialisation.
- Enfin, il est paradoxal que l'imprimeur qui se montre sélectif et qui sait limiter son marché à quelques secteurs est celui qui peut le mieux établir des stratégies de marketing et de planification. Cela lui donne des possibilités de croissance supérieures à celles du reste de l'industrie.

Équipement et technologie

Cette section aborde la question des achats d'équipement et celle de l'évolution technologique dans l'optique suivante:

a) les achats d'équipement, déjà faits et à venir, et les circonstances qui ont amené ou inciteront l'imprimeur à procéder à de tels investissements;
b) les sources d'information technique des imprimeurs, et la mesure dans laquelle ils y ont recours pour s'adapter aux changements technologiques ou aux nouvelles lois régissant la production.

Équipement

Pour situer le niveau technologique du matériel utilisé par les imprimeurs, et l'aptitude de ceux-ci à s'adapter aux changements ou au progrès, on a demandé à chaque imprimeur de dater l'achat de ses plus récentes presses. Les réponses à cette question font l'objet des tableaux suivants.

Tableau 3.49
Âge déclaré de la plus récente presse, selon le chiffre d'affaires

Âge de la plus récente presse	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Moins de 5 ans	8	11	8	27	54	84,4
de 5 à 10 ans	—	1	2	4	7	10,9
plus de 10 ans	—	—	—	3	3	4,7
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.50
Âge déclaré de la plus récente presse, selon le secteur d'activité

Âge de la plus récente presse	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total
Moins de 5 ans	29	25	54
de 5 à 10 ans	4	3	7
plus de 10 ans	2	1	3
Total	**35**	**29**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tous les établissements qui ont fait l'objet de notre enquête ont donné une réponse mesurable. L'échantillon a fait ressortir les faits suivants:

- 84% des imprimeurs (54 sur 64) ont fait depuis cinq ans l'achat d'une nouvelle presse;
- les achats récents d'équipement ont eu plus d'importance dans les grandes imprimeries que dans les petites;
- il n'y a pas eu de différence notable, à cet égard, entre les imprimeries spécialisées et les imprimeries générales.

Achats récents

À la suite de cette première question, le questionnaire a cherché à faire préciser s'il y avait eu des achats d'équipement depuis deux ans. Il s'agissait de connaître les circonstances qui ont poussé les imprimeurs à de telles décisions.

Sur les cinquante-quatre (54) imprimeurs ayant répondu qu'ils ont fait un achat d'équipement depuis cinq (5) ans, trente-neuf (39), soit 61%, disent avoir fait une acquisition depuis deux ans.

Tableau 3.51
Achats d'équipement depuis deux ans, selon le chiffre d'affaires

Achats d'équipement	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Oui	7	9	7	16	39	60,9
Non	1	2	2	13	18	28,1
Abstention	—	1	1	5	7	11,0
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.52
Achats d'équipement depuis deux ans, selon le secteur d'activité

Achats d'équipement	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total
Oui	20	19	39
Non	12	6	18
Abstention	3	4	7
Total	**35**	**29**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Plus l'établissement est important au sein de l'industrie, plus il y a de chances pour qu'il ait fait un achat d'équipement au cours des deux dernières années: la réponse est affirmative pour 88% des grandes imprimeries, et elle diminue progressivement à 47% pour les petites imprimeries.

Cependant, les entreprises spécialisées ne font pas plus d'investissements que les imprimeurs généraux, même si proportionnellement ces derniers ont investi plus que les spécialistes au cours de la période considérée.

Sur les 39 réponses positives, 20 spécifient le pourquoi du dernier investissement:

- amélioration de l'efficacité: 7 imprimeurs
- croissance de la demande: 5 imprimeurs
- vieillissement du matériel: 6 imprimeurs
- amélioration de la qualité: 3 imprimeurs
- manque d'espace: 2 imprimeurs
- satisfaction de la clientèle: 1 imprimeur
- création de l'entreprise: 1 imprimeur
- concurrence: 1 imprimeur
- recours excessif au temps supplémentaire: 1 imprimeur

Ont répondu non 28% des imprimeurs, soit 18 sur 64. En parallèle à la question précédente, ce sont les petites imprimeries qui se sont abstenues le plus d'acheter de l'équipement.

On se rappellera aussi que le manque de capitaux constitue une entrave majeure à l'exploitation des possibilités de croissance. Cette contrainte est signalée par les imprimeurs spécialisés. Il y a d'ailleurs plus de spécialistes que de généralistes qui n'ont pas fait d'achats d'équipement depuis deux ans.

Achats projetés

Afin de déterminer les tendances technologiques de l'industrie de l'imprimerie, on a demandé aux imprimeurs quels étaient leurs projets quant à l'achat de machines dans les deux prochaines années.

Plus de 53% des interviewés projettent d'acheter du matériel de production d'ici deux ans. Le pourcentage est le même dans chacune des catégories d'imprimeurs, qu'elles représentent l'importance économique ou le secteur d'activité.

Tableau 3.53
Prévisions d'achats d'équipement pour les deux prochaines années, selon le chiffre d'affaires

Prévisions d'investissements d'ici deux ans	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Oui	4	7	5	18	34	53,1
Non	3	2	4	13	22	34,4
Abstention	1	3	1	3	8	12,5
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Les motifs de ces décisions peuvent être catalogués selon leur répétition, de la façon suivante:

- vieillissement du matériel: 6 imprimeurs
- amélioration de l'efficacité: 2 imprimeurs
- concurrence: 2 imprimeurs
- amélioration de la qualité: 2 imprimeurs
- accélération de la production: 2 imprimeurs
- croissance de la demande: 2 imprimeurs
- désir de spécialisation: 2 imprimeurs
- changement d'orientation commerciale: 1 imprimeur
- déménagement ou réimplantation: 2 imprimeurs

D'autre part, 34% des imprimeurs (22 sur 64) disent ne pas prévoir d'investissements avant 1981. Ils indiquent les raisons suivantes:

- manque de capitaux: 2 imprimeurs
- équipement suffisant: 2 imprimeurs
- conjoncture instable: 1 imprimeur
- stagnation du chiffre d'affaires: 1 imprimeur
- équipement en partie improductif: 1 imprimeur
- vente de l'entreprise: 1 imprimeur
- déménagement hors de Montréal: 1 imprimeur

Technologie, équipement et compétitivité

Trois questions du questionnaire portent sur ces points. En cherchant à connaître les avantages que tirent les établissements de la technologie plus ou moins développée de leur équipement, nous avons voulu savoir s'il existe une forte disparité entre les imprimeurs du fait d'un équipement vieilli, ou inadapté aux conditions du moment, en faveur des imprimeurs possédant un matériel de production technologiquement en avance.

Tableau 3.54
Prévisions d'achats d'équipement pour les deux prochaines années, selon le secteur d'activité*

Prévisions d'investissements d'ici deux ans	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total
Oui	18	16	34
Non	13	9	22
Abstention	4	4	8
Total	**35**	**29**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Ce qui ressort des réponses obtenues, c'est que l'avance technologique n'a pas d'impact significatif sur les débouchés de l'imprimeur: quarante-cinq (45) imprimeurs, c'est-à-dire 70% de l'échantillon, sont de cet avis. D'ailleurs, un interlocuteur a mentionné que « ce n'est pas là un critère de sélection de l'imprimeur à qui l'on passe commande ». « L'équipement est le même », répète-t-on. Ou bien, « c'est le facteur rapidité qui diffère, notamment dans le cas d'une presse à quatre couleurs par rapport à une presse semblable, mais à deux couleurs » (Tableau 3.55).

Seulement 20% des imprimeurs interrogés (13 sur 64) ont précisé que leurs concurrents sont en avance technologiquement. Le cas de la « presse à quatre couleurs », et celui de « l'imprimeur qui se spécialise », ont été mentionnés.

Les imprimeurs spécialisés signalent en plus grand nombre que leur orientation commerciale accentue les différences sur le plan technologique. Vingt-quatre pour cent (24%) expriment l'opinion que la compétitivité est meilleure quand on possède un équipement mieux adopté à la demande (tableau 3.56).

Technologie

Le but de cette section du questionnaire était de nous aider à comprendre le comportement des imprimeurs devant la nouvelle technologie. L'imprimeur qui se tient au courant des derniers progrès de la technologie peut se rendre plus compétitif que ses concurrents en s'équipant de machines plus efficaces. Le profil du comportement de l'imprimeur devant la nouvelle technologie (lectures, contacts avec les fabricants d'équipement) sera donc examiné en détail dans cette section, afin que l'on voie dans quelle mesure les imprimeurs se tiennent à jour et sont en mesure de mettre à profit les progrès de la technologie.

Par une première question, nous avons voulu discerner les moyens d'information les plus utiles quant aux techniques de production dans l'imprimerie. Certains imprimeurs ont signalé plus d'une source. Au total, il a été indiqué 8 sources, les principales étant:

- Les revues: 27% des réponses. Elles sont en légère prédominance du côté des établissements dont les expéditions sont inférieures à un million de dollars.
- Les foires et expositions: 20% des réponses. Ce sont les imprimeries de plus de un million de dollars qui en font mention le plus.
- Les circulaires des fabricants: 18% des réponses, particulièrement dans les groupes 1 et 2.
- Les vendeurs de matériel d'imprimerie: 11% des réponses, venant surtout des établissements dont les expéditions sont inférieures à un million de dollars.

Tableau 3.55
Amélioration de la compétitivité par la technologie, selon le chiffre d'affaires

Amélioration de la compétitivité	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Oui	1	3	2	7	13	20,3
Non	7	7	7	24	45	70,3
Abstention	—	2	1	3	6	9,4
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.56
Amélioration de la compétitivité par la technologie, selon l'importance de l'entreprise

Amélioration de la compétitivité	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total
Oui	9	4	13
Non	24	21	45
Abstention	4	2	6
Total	**37**	**27**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.57
Recours aux sources d'information technique, selon le chiffre d'affaires

Sources d'information technique	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Revues	2	5	5	11	23	27,4
Foires, expositions	3	5	2	6	16	19,6
Circulaires des fabricants	2	5	1	7	15	17,8
Vendeurs	2	—	3	4	9	10,7
Associations	2	1	1	1	5	6,0
Concurrents	—	2	—	3	5	6,0
Écoles spécialisées	—	—	—	2	2	2,4
Congrès	1	—	—	—	1	1,2
Abstention	—	1	1	6	8	9,5
Total	**12**	**19**	**13**	**40**	**84**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Parmi les nombreuses sources d'information auxquelles ont accès les imprimeurs, le questionnaire a cherché à découvrir lesquelles permettent le plus fréquemment aux chefs d'établissement de se renseigner sur les derniers progrès techniques du matériel d'imprimerie.

Tableau 3.58
Recours aux sources d'information, selon le chiffre d'affaires

Recours aux sources d'information	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total
Revues	3	6	7	13	29
Foires, expositions	6	5	3	10	24
Vendeurs	1		4	11	16
Associations	—	1	—	1	2
Circulaires des fabricants	1	5	1	7	14
Concurrents	—	2	—	3	5
Relations	—	—	—	2	2
Contacts personnels	—	—	—	1	1
Formation professionnelle	—	—	—	2	2
Je ne me tiens pas au courant	—	—	—	1	1
Divers	—	—	—	1	1
Total	**11**	**19**	**15**	**52**	**97**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Comme on l'a vu précédemment, les revues restent la source d'information la plus couramment utilisée, suivie de près par les foires et expositions. Les conseils des vendeurs d'équipement et les circulaires des fabricants viennent en second lieu.

La formation professionnelle constitue pour deux dirigeants d'établissements une source d'information très utile. L'un d'eux se renseigne sur l'évolution de la technologie en suivant des cours à l'École des arts graphiques; l'autre passe trois ou quatre jours par année dans une école technique spécialisée de New-York.

Enfin, les associations ne sont une source d'information que pour deux (2) des imprimeurs, alors qu'elles avaient été mentionnées cinq (5) fois précédemment.

Revues

Les revues sont le moyen d'information auquel on a le plus souvent recours. Elles sont nombreuses: québécoises, canadiennes ou étrangères. Au total, 16 revues ont été mentionnées.

Tableau 3.59
Revues mentionnées par les imprimeurs, selon le chiffre d'affaires

Revues	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Maîtres Imprimeurs	3	5	1	12	21	36,8
Graphic Arts Monthly	2	2	1	3	8	14,0
Printers & Publishers	1	—	—	3	4	7,0
Sears	—	1	1	2	4	7,0
Print Action	1	1	1	—	3	5,2
Inland Printers	—	—	—	3	3	5,2
Craftsman	—	—	1	2	3	5,2
Printing Management	2	—	—	—	2	3,5
Print News	—	—	—	2	2	3,5
Autres	3	2	1	1	7	12,6
Total	**12**	**11**	**6**	**28**	**57**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Congrès, foires commerciales

Au sujet des congrès et des foires commerciales, notre recherche semble révéler que les imprimeurs s'y rendent régulièrement.

- Treize (13) imprimeurs, soit 20% de l'échantillon, vont uniquement à Montréal. Ils font presque tous partie de la catégorie des petits établissements.
- Trente-trois (33) entrepreneurs, ou 51%, se rendent non seulement à Montréal, mais aussi dans d'autres villes nord-américaines telles que Toronto, Chicago ou New-York, et même en Allemagne dans le cas de deux (2) chefs d'entreprise. Les établissements faisant des expéditions de plus de un million de dollars suivent plus volontiers les congrès et les foires.
- Dix-sept entreprises (17), ou 27%, disent ne jamais y aller, surtout les établissements au-dessous du million mais aussi deux établissements de grande taille.

Tableau 3.60
Congrès et foires commerciales, selon le chiffre d'affaires de l'entreprise

Congrès d'imprimeurs et foires commerciales	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Y assistent, à Montréal seulement	—	3	1	9	13	20,3
Y assistent régulièrement	6	6	4	17	33	51,5
N'y assistent pas	2	3	5	7	17	26,6
N.D.	—	—	—	1	1	1,6
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,1**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Information fournie par les vendeurs

D'après notre enquête, 72% des imprimeurs (46 sur 64) comptent sur les vendeurs de matériel d'imprimerie pour obtenir l'information technique dont ils ont besoin. Les grandes imprimeries comptent sur l'information technique fournie par les vendeurs plus que ne le font les moyennes et petites entreprises.

Vingt-sept pour cent des répondants (17 sur 64) ne considèrent pas ce moyen comme une source utile d'information sur les derniers progrès techniques de l'équipement. Ce point de vue est plutôt partagé par les entreprises de moins de un million de dollars.

Tableau 3.61
Information fournie par les vendeurs, selon le chiffre d'affaires de l'entreprise

Information fournie par les vendeurs	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total
En tiennent compte	8	9	7	22	46
N'en tiennent pas compte	—	3	3	11	17
Autre réponse	—	—	—	1	1
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

L'information fournie par les vendeurs étant considérée comme valable par 46 répondants, nous avons demandé aux imprimeurs quelle était la fréquence des visites des vendeurs. Les réponses reçues sont présentées dans le tableau 3.62 qui suit.

Tableau 3.62
Fréquence des visites des vendeurs, selon le chiffre d'affaires de l'entreprise

Visites des vendeurs	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
1 fois/ trimestre	—	—	1	1	2	3,1
2 fois/ trimestre	—	—	1	1	2	3,1
3 fois/ trimestre	5	7	4	9	25	39,1
Plus de 3 fois/ trimestre	—	—	1	2	3	4,7
Moins de 1 fois/ trimestre	1	5	3	20	29	45,3
Ne savent pas	2	—	—	1	3	4,7
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Deux tendances semblent se dégager de ces réponses:

- D'une part, les vendeurs visiteraient les entreprises moins d'une fois par trimestre (29 réponses sur 64): cette indication vient de petits imprimeurs de moins de 500 000 $.
- D'autre part, le vendeur ferait des visites plutôt régulières (25 des répondants sur 64), à raison de trois par trimestre. Il semle que ces représentants visitent de préférence les établissements faisant des expéditions de plus de un million de dollars.

Trois (3) imprimeurs ont déclaré ne pas connaître la fréquence des visites des vendeurs, parce que, ont-ils dit, ce n'est pas leur responsabilité.

Rôle de l'association

On a cherché aussi, par le questionnaire, à cerner le rôle que pourrait jouer l'Association des maîtres imprimeurs en tant que diffuseur d'information au sujet des innovations techniques.

Même si un bon nombre de répondants n'avaient pas d'opinion sur le sujet (37,5%, ou 24 sur 64), il est clair qu'un nombre important d'imprimeurs (47% de l'échantillon, ou 30 sur 64), souhaiteraient une participation plus grande de l'association à la vulgarisation des progrès techniques et même à la diffusion de renseignements généraux sur l'industrie.

Tableau 3.63
Rôle d'information joué par l'association, selon le chiffre d'affaires

Rôle de l'association	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Insuffisant	4	4	5	17	30	46,9
Suffisant	3	2	1	4	10	15,6
Abstention	1	6	4	13	24	37,5
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Au sein de ce groupe, des répondants ont en effet formulé le voeu que l'association diffuse auprès de ses membres des renseignements généraux sur l'industrie. Tel le commentaire d'un imprimeur:

« L'association devrait être une banque d'information pour l'imprimeur sur tous sujets relatifs au fonctionnement de l'industrie ».

Tout aussi intéressant:

« Il serait très utile que l'on nous fasse connaître des méthodes de gestion administrative et commerciale applicables et adaptées à l'industrie, comme le fait l'association américaine, « The Printing Industry of America, Inc. » ».

De même, on relève:

« Des séminaires sur l'imprimerie et des discussions avec des experts: méthodes de mise en marché, et découverte de nouveaux marchés ».

À l'opposé, dix (10) personnes (16% de l'échantillon) pensent que l'association n'est pas utile, ni nécessaire, pour la diffusion de renseignements sur l'industrie. Un commentaire revient quelquefois:

« Je ne crois pas tellement aux associations quand on est petit, car on ne nous écoute pas ».

Le même imprimeur a quelque chose à proposer:

« Il serait peut-être intéressant de regrouper les petits imprimeurs indépendants, un peu comme Provigo l'a fait pour les petits épiciers ».

Conclusion

- Selon la grande majorité des imprimeurs, l'achat d'un équipement neuf et spécialisé ne semble pas aider à soutenir la concurrence. Cependant, et contrairement à ce qu'ils auraient dit précédemment, la plupart d'entre eux se sont rééquipés ou ont acheté beaucoup de nouveau matériel depuis 5 ans. Leur but principal est d'accélérer leur cadence de production par une plus grande efficacité ou une plus grande capacité, ou les deux.
- Il existe des contradictions évidentes. Alors qu'un fort pourcentage de l'équipement est déjà sous-utilisé, l'achat d'un nouvel équipement plus rapide aurait pour effet de diminuer l'utilisation de l'équipement en place. En conséquence, le nouvel équipement ne serait pas utilisé selon sa capacité.
- En même temps, les imprimeurs se posent toujours la même question: à partir de quel moment un équipement est-il démodé ou trop vieux? La question leur a été posée comme relevant de la stratégie commerciale et de leur capacité de production optimale. Ce thème n'a pas été exploité comme on aurait pu s'y attendre.
- Comme raison du renouvellement de leur équipement, seulement 7 des 64 imprimeurs interrogés ont indiqué la croissance de la demande. Et c'est d'abord de ce point de vue que l'équipement peut être jugé vieilli ou dépassé, parce qu'il ne répond plus aux besoins.
- Cependant, une grande proportion des petits établissements, obligés à une concurrence féroce, projettent d'acheter du matériel nouveau dans les deux prochaines années.
- On semble trouver évident qu'une technologie plus avancée serait le remède universel à toutes les difficultés des compagnies d'imprimerie.
- Un intérêt particulier porté à la gestion, aux structures administratives et à la formation du personnel à l'intérieur de la compagnie pourrait, dans certains cas, fournir de meilleures solutions aux problèmes de productivité.

- Les sources d'information sur le nouvel équipement et sur les nouveautés technologiques sont nombreuses. Même si la plupart des imprimeurs lisent le mensuel *Maîtres-Imprimeurs*, peu d'entre eux se fient aux associations du Québec pour s'informer des développements technologiques. Ils se renseignent par les revues spécialisées, les expositions, et aussi par les vendeurs spécialisés.
- Cependant les associations ont peut-être raison de ne pas chercher à devenir des sources d'information technologique spécialisée alors qu'il existe de nombreuses autres sources de renseignements; elles pourraient cependant aider les imprimeurs en ce qui a trait aux décisions de renouvellement d'équipement.
- Cette orientation des associations pourrait être très utile à l'industrie, qui a tendance à développer sa capacité et son efficacité au-delà de ce que le marché requiert. Cela produit inévitablement une concurrence au niveau des prix entre les petits établissements, qui essaient tant bien que mal de réaliser un équilibre entre leurs ventes et leur capacité de production.

Gestion de l'entreprise

Ce chapitre s'intéresse à la gestion de l'entreprise, à son fonctionnement administratif et à ses méthodes de contrôle financier. Deux volets seront développés:

a) Le cadre organisationnel: On décrira les politiques d'organisation administrative des imprimeries québécoises, afin de situer les flux d'information dans la répartition actuelle des tâches. Ces renseignements révéleront les diverses méthodes de contrôle de la gestion par centre d'intérêt ainsi que les inter-relations qui en découlent.
b) Le contrôle financier: On examinera les méthodes employées pour l'estimation des coûts fixés lors des commandes et pour le contrôle subséquent des coûts effectifs. L'enquête cherchera à connaître le suivi des finances des établissements et celui des profits (ou pertes) de l'année.

Organisation administrative

Pour analyser le cadre de travail de l'établissement face à ses débouchés, une première introduction recherche la raison pour laquelle a été adoptée l'organisation actuelle des responsabilités au sein des différents centres d'intérêt.

La structure interne de l'établissement, telle que la révèle l'échantillon, s'articule en fonction du mode d'organisation choisi:

- Par fonctions: 31% des réponses. Mode d'organisation plus utilisé par les établissements de plus de un million de dollars (45%) que par ceux de moins de un million (34%). Il s'agit donc d'établissements ayant un personnel suffisant pour que ce mode d'organisation soit possible.
- Par clients: 17% des réponses. Mode d'organisation plus utilisé par les établissements de plus de un million (25%) que par ceux de moins de un million (20%).
- Selon les compétences de chacun: 14% des réponses. Mode utilisé indifféremment par les diverses catégories d'imprimeurs.
- Par produits: 9% des réponses. Ce mode est plus utilisé par les catégories de petites imprimeries (30%) que par les grands établissements (15%) et les spécialistes.

Tableau 3.64
Structure organisationnelle, selon le chiffre d'affaires

Base de la structure organisationnelle	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Fonctions	5	4	4	11	24	30,8
Produits	2	1	—	3	6	7,7
Clients	2	3	1	8	14	17,9
Compétences	1	2	3	3	9	11,5
Abstention	2	5	4	14	25	32,1
Nombre de réponses	12	15	12	39	78	
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.65
Structure organisationnelle, selon le chiffre d'affaires de l'entreprise

Base de la structure organisationnelle	Imprimeries spécialisées	%	Imprimeries générales	%	Total
Fonctions	16	36,4	8	23,5	24
Produits	5	11,4	1	2,9	6
Clients	8	18,2	6	17,6	14
Compétences	4	9,0	5	14,8	9
Abstention	11	25,0	14	41,2	25
Nombre de réponses possibles	44	100,0	34	100,0	78

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Responsable de la gestion

Puisque, selon le mode d'organisation et la taille de l'établissement, les responsabilités se chevauchent, l'enquête a cherché à préciser dans un premier temps quelle était la désignation du responsable de la gestion. Les résultats sont donnés au tableau suivant:

Tableau 3.66
Responsable de la gestion, selon le chiffre d'affaires

Responsable de la gestion	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Président	3	4	1	13	21	32,8
Vice-président	—	—	1	—	1	1,6
Président directeur général	1	1	—	4	6	9,4
Directeur général	3	4	3	12	22	34,4
Secrétaire-trésorier exécutif	—	—	1	1	2	3,1
Associés	—	1	1	3	5	7,8
Autres	1	2	3	1	7	10,9
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Il ressort de ce tableau que les fonctions dont il s'agit sont plutôt confiées à une seule personne:

- 54 imprimeurs (84,4% de l'échantillon) ont la responnsabilité entière de tout ce qui concerne la bonne marche de l'établissement.
- 10 imprimeurs (15,6%) sont chargées avec une ou plusieurs personnes du fonctionnement de l'établissement. Les décisions sont prises en commun.

Fonctions de l'organisation

Pour préciser le système d'organisation mis en place par le chef d'entreprise, ainsi que les flux de communication existant, en fonction des centres d'intérêt, le questionnaire s'est efforcé de déterminer les désignations des responsables des décisons-clés qui touchent le fonctionnement et l'orientation de l'établissement.

Les données recueillies sont groupées dans cinq (5) chapitres distincts:

a. Les achats
b. La facturation
c. La production
d. Le personnel
e. Le marketing

Achats

Les personnes qui sont responsables, d'une part, des achats de fournitures, et d'autre part des achats de nouvel équipement, sont les suivantes, d'après les tendances que l'on relève:

- établissements de plus de 3 000 000 $: les achats de nouvel équipement relèvent de la direction générale, moyennant confirmation du conseil d'administration. Les achats de fournitures sont du ressort du président ou du directeur-gérant de la production.
- 1 000 000 $ — 2 999 999 $: achats de nouvel équipement: la direction générale; achats de fournitures: le service des achats ou celui de la production.
- 500 000 $ — 999 999 $: les associés de l'entreprise, ou le président, s'occupent des achats de nouvel équipement; les achats de fournitures sont l'affaire, principalement, de la direction générale.
- moins de 500 000 $: le président cumule les deux responsabilités.

Facturation

Englobant les tâches inhérentes aux comptes à payer et aux comptes à recevoir, la facturation, selon l'importance de l'établissement, est du ressort de la personne ou du service suivant:

- plus de 3 000 000 $: la direction de l'administration ou, plus spécifiquement, selon le cas, le directeur administratif, le comptable, l'estimateur, le secrétariat.
- 1 000 000 $ — 2 999 999 $: le secrétariat ou le comptable de l'établissement, selon le cas.
- 500 000 $ — 999 999 $: le secrétariat, le comptable, ou la direction de l'établissement, selon la structure administrative.
- moins de 500 000 $: le président, le gérant ou le secrétaire-trésorier.

Production

Répertoriées sous cette dénomination, la planification de la production, l'estimation des prix et le contrôle des coûts sont les trois composantes que nous avons choisies pour arriver à connaître l'attribution des responsabilités sur le plan de la fabrication.

L'échantillon révèle les tendances suivantes:

- plus de 3 000 000 $: la planification de la production est faite par le directeur de la production ou par un membre de la direction. L'estimation des prix est du ressort de la direction générale ou, moins souvent, de l'estimateur attitré de l'entreprise. Le contrôle des coûts est plus spécifiquement attribué au contrôleur et, dans une moindre mesure, à la direction de l'établissement.
- 1 000 000 — 2 999 999 $: c'est le directeur, ou le gérant de la production qui organise la planification de la production, et cela d'une façon très restrictive. La tâche d'estimer les prix, par ordre d'importance, selon les réponses données, est confiée au président, au vice-président ou à l'estimateur lorsqu'il y en a un. Le volume et la compétence sont des éléments dont on tient compte. Pour le contrôle des coûts, les réponses ont désigné, selon les entreprises, soit la direction (le président ou le vice-président), soit le comptable, soit l'estimateur. Il ne semble pas y avoir de tendance significative.
- 500 000 $ — 999 999 $: la responsabilité est partagée, sans délimitation précise, entre la planification de la production, l'estimation des prix et le contrôle des coûts.
- moins de 500 000 $: la planification de la production est principalement l'affaire du président ou du gérant de l'établissement, qui peuvent cumuler la fonction de directeur de la production. Ce cumul des tâches apparaît aussi dans la fonction de l'estimation des prix et du contrôle des coûts.

Personnel

Pour savoir jusqu'à quel point il y a délégation de responsabilités, nous avons interrogé les imprimeurs au sujet de leur politique d'embauche et de rémunération. Les résultats, par tranche de chiffres d'affaires, sont les suivants:

- plus de 3 000 000 $: selon le genre d'employés dont il s'agit, la responsabilité appartient à la haute direction, soit au directeur des ventes dans le cas des vendeurs et au directeur général pour les autres membres du personnel. Le contremaître, même s'il a un certain rôle à jouer, est moins souvent mentionné. En ce qui concerne les salaires, il faut distinguer deux cas:
  a) l'établissement où il y a un syndicat: celui-ci s'entend avec la direction sur les conditions salariales.
  b) l'établissement sans syndicat: la direction décide seule.
- Sans que cela soit systématique, il arrive que cette responsabilité soit confiée aussi au contrôleur ou au contremaître, selon les emplois dont il s'agit.
- 1 000 000 $ — 2 999 999 $: c'est la direction de l'entreprise qui embauche le personnel. Les salaires du personnel sont fixés par la direction. Lorsqu'il y a un syndicat, celui-ci participe évidemment aux décisions.
- 500 000 $ — 999 999 $: c'est la direction, représentée par le directeur général ou le directeur de la production, selon le genre d'emploi, qui embauche le personnel et qui fixe les conditions salariales des employés.

- moins de 500 000 $: tant pour l'embauche que pour les salaires, c'est le président de l'imprimerie qui fait tout. Il n'y a pas de délimitation des fonctions.

Marketing

Cette rubrique englobe la direction des vendeurs et le marketing proprement dit.

- plus de 3 000 000 $: c'est le gérant des ventes qui, dans presque tous les cas, est responsable de la direction des vendeurs, mais, sauf dans deux établissements où le marketing n'a pas été institué, c'est la haute direction qui donne suite aux indications de la recherche en marketing.
- 1 000 000 $ — 2 999 999 $: c'est la haute direction qui dirige les vendeurs. Il n'y a de fonction de marketing que dans cinq établissements sur douze. Six imprimeries ne semblent pas avoir cherché à se développer.
- 500 000 $ — 999 999 $: plus souvent qu'autrement, c'est le gérant des ventes qui dirige les vendeurs. Six imprimeries sur un échantillon de dix ne s'intéressent pas au marketing. Lorsqu'il y en a, la responsabilité en est assumée par le directeur général.
- moins de 500 000 $: près du quart des imprimeries n'ont pas de vendeurs. Lorsqu'il y en a, c'est la direction de l'imprimerie qui les dirige. Le marketing n'est pas considéré comme une fonction importante dans le cas de 55% des imprimeurs. Seule, la direction s'occupe du marketing, lorsque le besoin en est constaté.

Conclusion

Le développement de la structure organisationnelle de l'entreprise n'est pas toujours lié à l'importance que celle-ci attache à ses activités commerciales.

Dans les grands établissements, les responsabilités sont évidemment réparties sur un plus grand nombre de personnes. Cependant, les structures des moyennes et petites imprimeries ne semblent pas établies de façon à faciliter leur adaptation au marché et à favoriser leur croissance. D'une façon générale, les établissements de taille moyenne semblent avoir évolué au-dessus du niveau des petites entreprises sous l'impulsion d'un chef débrouillard. Rarement reconnaît-on une adaptation des structures administratives qui soit de nature à répondre à la croissance éventuelle des opérations. Ces établissements sont gérés à la façon des petites imprimeries et selon un style qui leur est propre.

Contrôle financier

Pour connaître les moyens par lesquels, les établissements contrôlent leur situation financière, une première enquête a cherché à déterminer si l'entreprise disposait d'un système lui permettant d'estimer les coûts des travaux d'impression qu'elle exécute pour sa clientèle.

Tableau 3.67
Existence d'un système d'estimation des coûts, selon le chiffre d'affaires

Estimation des coûts	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	− de 500 000 $	Total	% du total
Non	1	2	—	11	14	21,9
Oui	7	10	10	23	50	78,1
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Il ressort de ce tableau que plus de 78% des répondants (50 sur 64) évaluent les travaux qui leur sont commandés. Les interviewés ont fourni les renseignements suivants:

- « Nous utilisons le *Guide Franklin* pour estimer différents travaux. En plus d'être complexe, il est très long. »
- « Nous avons un formulaire détaillé. »
- « Nous avons un système qui n'est pas suivi à la lettre. » (Un gros imprimeur)

À l'inverse, près de 22% des répondants, dont 79% sont de petits imprimeurs, disent ne pas disposer de méthode d'évaluation des coûts.

À plusieurs reprises, au cours de nos entrevues, des réponses comme celle qui suit nous ont été faites:

- « Cela dépend de la presse à utiliser. L'estimation est difficile à cause des conditions de production et de la nature même du produit, ou de son degré de spécialisation. »

L'exécution d'une commande est normalement suivie d'un relevé des coûts: matériel, temps, répartition des dépenses administratives.

Tableau 3.68
Existence d'un système de contrôle des coûts par contrat, selon le chiffre d'affaires

Contrôle des coûts par contrat	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
Oui	7	7	6	14	34	53,1
Non	1	5	4	20	30	46,9
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

- 53% des imprimeurs (34 sur 64) assurent avoir un système de contrôle des coûts.
- Le contrôle est plus marqué dans les imprimeries de plus de un million de dollars (70%) que dans les établissements faisant des expéditions inférieures à un million (46%).
- Comment fonctionne le système? On l'explique ainsi:
- « Au cours du contrat, un bilan temps et matériel est fourni par le chef d'atelier et le service des achats. Ce bilan est soumis au contrôleur, qui veille à ce que les coûts soient respectés. »
- « On connaît pour chaque contrat le coût exact: temps des machines, salaires, électricité, espace, plus la marge bénéficiaire. »
- « Je possède un système complet d'évaluation des coûts, que j'ai pris à Seattle. Tout y est inscrit, le contrôle des coûts de temps et de matériel, et chaque contrat doit donner certain profit. Si le taux de profit est trop faible, je cherche à savoir où les prix étaient trop forts, et inversements.

  Chaque contrat est mis dans un classeur, où je peux aisément le retrouver. »
- « Le contrôle des coûts se fait tous les trois mois. Je fais des estimations des coûts de production en fonction du type de produit vendu et je multiplie le tout par 1,3. » (Un imprimeur spécialisé).
- « Chaque heure vaut 10 unités. Si la machine fonctionne 1h30, on compte 15 unités. La valeur de l'unité est fixée en fonction du type de machine et du salaire de l'employé. À ce coût, on ajoute le coût de la matière première, plus 30%. »

Cependant, 46% des répondants n'ont aucun système de contrôle des coûts.

On prend pour exemple la réponse suivante:

- « Je ne calcule pas le prix de revient. Les clients me disent si le prix des travaux est raisonnable ou non. »

Pour qu'il nous soit possible de mesurer la rigueur du contrôle financier exercé par les chefs d'établissement sur leurs activités commerciales, le questionnaire contenait une question concernant la fréquence des rapports de la situation comptable de l'imprimerie.

Tableau 3.69
Fréquence des états financiers, selon le chiffre d'affaires

Fréquence des états financiers	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	— de 500 000 $	Total	% du total
2 états financiers par an	1	3	4	3	11	17,2
Rapport mensuel	7	6	4	16	33	41,6
Rapport trimestriel	—	2	1	12	15	33,4
Abstention	—	1	1	3	5	7,8
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

D'une façon générale, les chefs d'entreprise tiennent à avoir des rapports périodiques sur leur situation financière. Plus de 90% d'entre eux observent cette pratique:

- 51% ont des rapports mensuels. Ces états comptables sont préparés par tous les grands établissements, et à un degré moindre par ceux qui se situent entre un et trois millions (50%, ou 6 sur 12). Au-dessous du million, 46% des imprimeries s'obligent à des rapports mensuels.
- 23% n'établissent que des rapports trimestriels. Ce sont, en majorité, des imprimeries de moins de un million (87%).
- 17% se contentent d'états financiers produits deux fois par an.

Conclusion

Le cadre d'organisation, sur le plan administratif, est indiqué par les faits suivants:

- L'échantillon d'imprimeurs fait apparaître de grandes divergences entre les méthodes suivies. Près du tiers de l'échantillon, surtout des petits établissements, n'ont pas répondu au questionnaire. Ils prétendent ne pas avoir besoin d'une organisation structurée, à cause de la forte présence du propriétaire, qui dirige tout.
- L'organisation par fonctions est la méthode la plus souvent mentionnée, mais elle n'est adoptée que par le tiers de l'échantillon. Les fonctions ne sont pas suffisamment séparées dans l'organisation des imprimeries, comme on le verra plus loin, malgré le fait que ces établissements croient disposer d'une organisation différenciée suivant cette formule.
- C'est seulement dans les grands établissements, où les ressources sont plus grandes, que le directeur de la gestion dispose des collaborations que suppose une organisation structurée. Dans les moyennes et petites imprimeries, le responsable de la gestion tend à cumuler un grand nombre de responsabilités.
- Tout cela est rendu évident par les réponses qui ont été données à la section suivante du questionnaire.

En ce qui concerne l'attribution des responsabilités au sein de l'organisation, les mêmes constatations apparaissent, selon la taille de l'imprimerie:

- Petits établissements: La prédominance du propriétaire empêche les délégations de responsabilités et, par conséquent, la centralisation progressive des décisions. Elle résulte de deux facteurs:
  a) le manque de ressources financières et humaines, qui empêche les délégations de pouvoirs;
  b) le fait que le chef de l'entreprise éprouve le besoin de montrer qu'il a ses affaires bien en main.
- Établissements moyens: Ils sont à une étape de la croissance des établissements où, en dépit d'un volume d'affaires appréciable, les pratiques administratives sont encore inadéquates, ce qui empêche de déléguer des fonctions. L'insuffisance des structures crée de nombreux problèmes administratifs.
- Grands établissements: On trouve ici les délégations voulues de responsabilités. Les fonctions sont bien définies, grâce à l'adoption de stratégies commerciales.

Un examen du contrôle financier a suscité des commentaires supplémentaires:

- Le contrôle financier renforce les conclusions précédentes, en ce sens que les grands établissements fonctionnent avec cohérence, grâce à un système d'estimation des coûts, renforcé par un contrôle des coûts réels, et grâce au recours à des états financiers mensuels.
- Les établissements moyens, bien qu'ils aient un système d'estimation, ne poussent pas toujours leur contrôle jusqu'à l'établissement des coûts par contrat. De plus, la moitié d'entre eux ne produisent pas d'états financiers mensuels.
- Les méthodes de fonctionnement des petits établissements se retrouvent jusqu'à un certain point dans les imprimeries moyennes. Elles sont encore à peu près les mêmes pour ce qui est du suivi financier et ne changeront qu'au niveau des grands établissements.

Relations patronales-ouvrières

La situation syndicale dans l'entreprise a fait l'objet de la dernière partie de notre enquête auprès des imprimeurs. Nous nous en sommes tenus, à quantifier statistiquement la présence des syndicats et les effets qu'elle a sur les relations entre les employés et la direction de l'établissement.

Les syndicats et les établissements

D'après les entrevues que nous avons faites, le segment de l'imprimerie générale est peu syndicalisé: il n'y a que le personnel de douze (12) imprimeries, soit 19% de l'échantillon, qui soit syndiquée; celui d'une (1) autre l'est partiellement.

Les syndicats sont implantés dans les grandes imprimeries — six (6) sur un total de douze (12) — plus que dans les moyennes ou les petites.

Tableau 3.70
Syndicalisation de l'entreprise, selon le chiffre d'affaires

Personnel syndiqué	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Oui	6	3	2	1	12	18,8
Non	2	9	8	32	51	79,9
Partiellement	—	—	—	1	1	1,5
Total	**8**	**12**	**10**	**34**	**64**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau 3.71
Syndicalisation de l'entreprise, selon le secteur d'activité

Personnel syndiqué	Imprimeries spécialisées	Imprimeries générales	Total
Oui	11	1	12
Non	23	28	51
Partiellement	1	—	1
Total	**35**	**29**	**64**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

À l'importance de l'établissement s'ajoute son orientation commerciale: les établissements spécialisées qui sont syndicalisés sont au nombre de onze (11), sur les douze (12) répertoriés.

Dans un établissement ayant un chiffre d'affaires de trois millions, il s'est trouvé trois (3) syndicats représentant différents corps de métiers. Cette implantation est fonction de l'importance de l'établissement, les employés des petites imprimeries étant représentés plutôt par des syndicats locaux, ou des « syndicats de boutique ».

Les syndicats sont les suivants: *Graphic Art International Union, Printing and Book Binding Union,* et *Lithographers International Union.* Tous trois sont affiliés à des centrales des États-Unis.

Influence syndicale dans l'entreprise

Les établissements dont il s'agit n'affichent pas de pessimisme quant à l'implantation syndicale. En fait, sur douze (12) établissements, dix (10) ont répondu que les relations sont bonnes. Un ne s'est pas prononcé, parce qu'un « syndicat de boutique » vient tout juste d'y être constitué. Un autre, au chiffre d'affaires de plus de un million, a déclaré que les réclamations salariales des employés lui paraissent fortes.

La répartition rigide des tâches ne favorise pas une utilisation du personnel aussi souple que la voudraient les employeurs.

Tableau 3.72
Climat d'entente avec le syndicat, selon le chiffre d'affaires

Entente patron — syndicat	+ de 3 000 000 $	1 000 000 $ — 2 999 999 $	500 000 $ — 999 999 $	– de 500 000 $	Total	% du total
Aucun problème	6	2	2	—	10	83,4
Des tensions	—	1	—	—	1	8,3
S'abstiennent	—	—	—	1	1	8,3
Total	**6**	**3**	**2**	**1**	**12**	**100,0**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Comme nous l'avons dit plus haut, l'imprimeur est d'avis qu'un certain chevauchement des fonctions est nécessaire parce que diverses fonctions n'imposent qu'une durée de travail peu considérable. Les imprimeries non syndicalisées ne connaissent pas chez elles cette situation. Tout en suivant de près les normes salariales syndicales, elles jouissent d'une plus grande latitude dans l'utilisation de leur personnel.

Conclusion

En somme, il semble ressortir de notre enquête que les syndicats n'entravent pas l'administration efficace des imprimeries. Là où le syndicat est implantée, généralement dans les établissements ayant un chiffre d'affaires de un million et dans les imprimeries spécialisées, les relations patronales-ouvrières paraissent bonnes.

Efforts à fournir par l'imprimerie générale

À partir des renseignements recueillis auprès de soixante-quatre (64) imprimeurs et de l'analyse des données statistiques, cette section évalue les conditions du développement futur de l'industrie par rapport à un certain nombre d'avantages ou de difficultés tant intérieures qu'extérieures de l'établissement.

Nous nous sommes efforcés:

1. d'analyser diverses possibilités et méthodes d'expansion des imprimeries;
2. de définir les contraintes majeures qui influent sur leur croissance;
3. de recommander certaines mesures correctives.

Possibilités de croissance

D'après les tendances qui ressortent de l'analyse des statistiques sur l'industrie, il semble que celle-ci ait bénéficié d'un taux de croissance brut moyen de 11,3% au cours des années 1975 et 1976.

D'autre part, 63% des imprimeurs généraux que nous avons interrogés étaient d'avis que le taux de croissance réel serait inférieur à 7% pour l'année 1979. Dans ce groupe, 50% voyaient le taux en deçà de 3%. Près de 70% des 64 imprimeurs interrogés s'attendaient à un taux supérieur ou du moins égal à celui de l'ensemble de l'industrie.

Il n'en reste pas moins que le quart des répondants n'étaient pas en mesure de prévoir avec précision le taux de croissance de l'ensemble de l'industrie pour l'année 1979 et que presque 30% de ces répondants n'ont pu situer leur propre taux de croissance par rapport à celui de l'industrie.

Les imprimeurs se montrent donc assez prudents et n'évaluent pas très haut le taux de croissance de l'industrie. Il n'en demeure pas moins que leur rôle est de maintenir la tendance à la hausse et, dans la mesure du possible, de la renforcer.

On constate cependant, chez plusieurs imprimeurs, une lacune importante au niveau de leur connaissance de l'évolution du marché. Ce problème, plus évident dans les établissements faisant moins de un million de dollars d'expéditions, reflète bien le caractère local des petits établissements et l'influence que ceux-ci peuvent exercer sur le développement de ce segment du marché.

Malgré un certain pessimisme de leur part en ce qui a trait à la croissance de l'ensemble de l'industrie, 80% des imprimeurs du segment général entrevoyaient des possibilités de croissance. Dans ce groupe, 70% voyaient des possibilités d'exploitation et de développement de certains segments du secteur imprimerie commerciale. Toutefois, presque la moitié de ceux-ci n'ont pu préciser la nature de ces possibilités. Cela provient de la difficulté qu'ils ont à identifier ou à canaliser les sources de croissance en fonction de leur capacité et des besoins réels du marché.

La croissance réelle du segment de l'imprimerie générale est passée de 9,8% en 1975 à 10,1% en 1976, ce qui est supérieur, ou du moins égal, au taux moyen de l'industrie (voir Tableau 2.9). D'autre part, 71,7% des expéditions du segment sont effectuées par 5,2% des établissements dont le chiffre d'affaires est supérieur à un million. Donc 94,8% des établissements (ceux de moins de 1 000 000 $) ne comptent ensemble que pour 28,3% des expéditions; cette constatation ressort de notre inventaire de l'imprimerie au Québec pour l'année 1977 (voir Figure 2.19).

Étant donné la nette prépondérance des établissements importants, le défi à relever par l'industrie se situe au niveau des établissements moyens, qui regroupent 47,2% des imprimeries du segment (Figure 2.19). Ceux-ci se doivent de prendre une meilleure part à la croissance du marché.

Les vraies possibilités de croissance sont du côté de ce groupe d'imprimeurs, qui se montrent pourtant imprécis quant à la nature des possibilités d'expansion et quant à la direction que devraient suivre leurs établissements. Ces imprimeurs se doivent de mieux connaître leurs propres forces. À partir de la connaissance et de l'évaluation des possibilités

nouvelles, ils pourront canaliser leurs efforts de « marketing », que ce soit au niveau de la production ou à celui de la gestion.

Pour ce groupe, jusqu'à présent, la voie de la croissance a été celle de l'acquisition d'un nouvel équipement. Il a porté trop d'attention au remaniement des structures administratives, nécessaire pour l'accroissement du volume d'affaires.

Quoique nous ayons mis l'accent, dans cette étude, sur l'analyse des segments les plus importants de l'industrie, ceux de l'imprimerie générale, les conclusions formulées peuvent s'appliquer aux autres secteurs de l'industrie. Les données statistiques obtenues, qui ont été expliquées plus haut, font ressortir de façon remarquable la forte concentration des expéditions et la prédominance d'un petit nombre d'établissements importants dans tous les secteurs, sauf celui de la préparation.

Il existera toujours une demande s'adressant aux petits établissements, au niveau des marchés locaux. D'autre part, la taille même des marchés que ces établissements desservent impose une limite à leur croissance. Le défi qu'ils doivent relever est donc dans le rendement de leur établissement, et dans la sélectivité devant les travaux qui s'offrent.

Entraves à l'expansion

L'industrie de l'imprimerie au Québec cherche actuellement à surmonter les difficultés importantes qui entravent son développement. On peut regrouper ces entraves sous quatre (4) thèmes principaux:

— manque de main-d'oeuvre qualifiée,
— concurrence,
— manque de capitaux,
— difficultés d'approvisionnement.

Manque de main-d'oeuvre qualifiée

Soulevé à maintes reprises au cours de l'enquête, le problème du recrutement d'une main-d'oeuvre dite qualifiée constitue une source de difficultés majeures pour les imprimeries, que celles-ci soient petites, moyennes ou grandes.

Par main-d'oeuvre, il faut comprendre les employés de la production et les vendeurs, les premiers étant plus souvent mentionnés que les seconds.

Formation du personnel de production

Les employés ne sont pas toujours à même de s'acquitter de tâches nouvelles auxquelles leur formation technique ne les a pas préparés. Cette inadaptation, mentionnée par quelques-uns des imprimeurs, oblige l'établissement à assumer les frais d'un programme de formation complémentaire, même si l'État organise déjà certains programmes d'aide à la formation.

À cette remarque, on peut ajouter que l'insuffisance de la définition des tâches ainsi que les examens de qualification contribuent à limiter la compétence des employés. À cause de la fluidité de la définition des postes, la formation en exercice devient aléatoire, ce qui fait que les niveaux de compétence ne sont pas reconnus dans l'ensemble de l'industrie. Au moment d'engager un nouvel employé, on mise sur la réputation de l'établissement où l'employé a travaillé antérieurement plutôt que sur sa prétendue compétence. Les grands établissements bénéficient d'un certain avantage à cet égard, puisqu'ils se sont donné des structures et des définitions de tâches qui leur permettent de former les travailleurs et de tester leurs capacités. Dans une certaine mesure, les syndicats ont contribué à leur donner cet avantage en insistant pour que les compétences et les définitions de tâches soient respectées. Rappelons que l'industrie des arts graphiques a été l'une des premières dans lesquelles le système des apprentis ait été institué pour assurer la compétence des travailleurs. Cette observation ne vise pas à préconiser la généralisation de la syndicalisation dans les établissements, mais à souligner l'importance des structures administratives (définition des tâches, définition des qualifications), pour ce qui est d'assurer la compétitivité à long terme des imprimeurs.

D'autre part, il semble que peu d'imprimeurs suivent rigoureusement le développement de la technologie et s'adaptent à mesure aux changements. Il s'ensuit un décalage, un déphasage, qui peut nuire à la compétitivité des établissements.

Formation du personnel de vente

En ce qui concerne la commercialisation des produits, les établissements éprouvent aussi de grandes difficultés lorsqu'il s'agit de recruter des représentants de vente expérimentés dans le domaine de l'imprimerie. Aussi leur formation se fait-elle sur place, par un stage sur les capacités et possibilités de l'équipement de production, avant que soit entreprise la mise en marché des différents produits.

Malheureusement, en raison de la mobilité de ce personnel de vente, les établissements doivent confier la direction des vendeurs à un membre de la haute direction. Cela se fait, d'ailleurs, plus souvent chez les petits imprimeurs que dans les établissements de taille moyenne.

Cette pratique est liée à une insuffisance de structures administratives, qui empêche de fixer, de poursuivre et de coordonner des objectifs de commercialisation. Il en résulte que les vendeurs agissent de façon presque indépendante. Comme nous l'avons vu au chapitre trois, ils sont généralement payés à commission. La direction des imprimeries ne tente à peu près pas d'orienter ces vendeurs vers le développement de marchés déterminés ou de régions particulières, en fonction d'un programme précis de marketing. Au contraire, on les encourage à développer eux-mêmes leurs réseaux de vente, afin d'atteindre à un niveau de salaire satisfaisant le plus tôt possible. La planification de leurs efforts de développement du marché se fait donc rarement en fonction des possibilités de marketing et en conformité avec un plan de développement de l'ensemble de l'entreprise.

Lorsque la direction des vendeurs est confiée à un membre de la haute direction, cela grossit trop les tâches aux niveaux supérieurs et empêche la recherche et l'exploitation méthodiques de nouvelles possibilités de vente par une rationalisation du temps et des responsabilités de chacun.

Concurrence

Quoique mentionnée par tous les groupes d'imprimeurs, la concurrence est une contrainte surtout pour les petits et les grands établissements. Ici, il faut faire une distinction: les petites imprimeries occupent un marché qui, à toutes fins pratiques, est saturé, alors que pour les grands établissements on peut définir le marché comme classique. Dans le premier cas, c'est qu'il existe un très grand nombre d'établissements de petites dimensions. Il y aura toujours une demande pour leurs services, mais ces établissements doivent s'arracher mutuellement une très petite part du marché. Dans le secteur de l'imprimerie générale, on compte 1 070 établissements faisant des expéditions annuelles inférieures à 500 000 $ (voir Tableau 2.29, groupes 3, 4, et 5). Cela représente 90% du nombre total des imprimeurs de ce secteur. Du point de vue des expéditions, ces imprimeurs ne comptent que pour 19,5% du chiffre d'affaires total du segment. Si l'on fait la moyenne pour les établissements dont il s'agit, leurs expéditions annuelles s'élèvent à 86 187 $ ou, exprimées par employé, à 16 921 $. On comprend que la concurrence sur ce faible marché puisse constituer une contrainte marquante pour les imprimeries en question et que leur viabilité soit parfois mise en doute.

La prolifération des établissements est un indice de la facilité avec laquelle on peut prendre pied sur ce marché. Malheureusement, les nouveaux arrivés se fient trop souvent à l'accessibilité d'un équipement plutôt que de s'assurer de l'importance des possibilités commerciales. Pour cette raison, très peu d'imprimeurs réussissent à développer un commerce viable. Et parmi ceux qui réussissent à accéder au niveau des établissements de taille

moyenne, plusieurs se limitent à gérer leur équipement plutôt que l'ensemble de leur établissement.

Du côté de la grande imprimerie, la concurrence vient surtout de ce que ces établissements sont fortement orientés vers le « marketing ». Ils sont peu nombreux (5,2% du nombre total des établissements dans le segment de l'imprimerie générale), mais ils dominent largement le marché (71,7% des expéditions totales du segment). Par conséquent, une légère diminution de leur part du marché se traduit par une baisse importante de leurs revenus. Les efforts de marketing sont indispensables à ces établissements pour conserver leur part du marché.

Manque de capitaux d'exploitation

Cette contrainte caractérise essentiellement les établissements dont les expéditions annuelles sont inférieures à 500 000 $. Elle est aussi évidente du côté des imprimeurs généraux que du côté des imprimeurs de journaux.

C'est un facteur sans doute relié lui aussi aux déficiences observées au niveau de l'administration et qui entraînent, par exemple, des difficultés du côté d'une main-d'oeuvre qualifiée, d'un équipement bien adapté et de finances bien planifiées et contrôlées.

Parce que la concurrence est forte à cette échelle et que le marché est limité, ces établissements n'arrivent pas à obtenir suffisamment de crédit auprès des institutions financières. Le risque est trop élevé.

Sans un cash-flow adéquat, il est difficile aux établissements de ce groupe de moderniser leurs installations de production et d'offrir des cours de formation à leur personnel. Cette contrainte devient donc importante, car elle limite beaucoup le développement.

Il y a donc là un facteur qui peut élargir l'écart entre les petits imprimeurs et les établissements moyens et grands. Dans l'optique de l'évolution que nous connaissons, un écart croissant signifie une plus faible part du marché pour les petits établissements et, par conséquent, de plus fréquentes fermetures de petites imprimeries. Mais les conséquences ne sont pas tragiques, du fait qu'il existe un grand nombre de petites imprimeries au Québec.

Le phénomène peut être vu comme un cercle vicieux.

Approvisionnement

Le problème de l'approvisionnement tient essentiellement aux retards dans les livraisons, dont se plaignent les trois catégories d'établissements.

En ce qui a trait à l'approvisionnement en papiers fins, les délais de livraison ne permettent pas toujours d'obtenir les commandes d'imprimerie ayant un caractère d'urgence. Dans bien des cas, cependant, imprimeurs et clients qui se connaissent déjà se mettent d'accord sur des délais plus longs.

Les imprimeries, particulièrement celles qui sont spécialisées, mentionnent des problèmes de livraison non seulement pour le papier mais pour certaines matières premières moins utilisées, telles que les cartons fins, le papier d'aluminium, ou les matières plastiques. Les cartons des pochettes de disques, par exemple, mettent de un à trois mois à parvenir à l'imprimeur; l'approvisionnement en papier d'aluminium utilisé pour l'emballage des tablettes de beurre a nécessité dans un cas particulier une attente d'un an. Le vinyle des cartes de crédit ne peut se trouver que chez quelques fournisseurs de l'Ontario ou des États-Unis. Ces difficultés incitent les imprimeries à stocker démesurément, ce qui finit par immobiliser une partie de leurs fonds de roulement.

Mesures correctives

À partir des constatations que nous avons faites au cours de nos nombreuses entrevues dans le segment de l'imprimerie générale, on peut donc conclure que les maux de l'industrie se localisent essentiellement au niveau du fonctionnement administratif et commercial des imprimeries. C'est un phénomène qui

caractérise aussi bien les petits établissements (moins de 100 000 $) que les établissements de taille moyenne.

En ce qui concerne les établissements de dimensions moyennes, susceptibles de constituer un pôle de développement ordonné de l'imprimerie québécoise, le défi consiste essentiellement dans l'identification des compétences particulières de chacun et dans leur exploitation. À cette fin, il devient important pour ces établissements d'adopter les mesures suivantes:

- élaboration d'objectifs précis
- analyse des compétences de l'établissemennt
- identification des possibilités de croissance
- élaboration d'un plan de marketing, tenant compte des compétences de l'établissement et de ses possibilités de croissance
- création d'une structure de planification et de contrôle financiers
- mise en place d'une structure administrative basée sur des délégations effectives de responsabilités par fonction et centre d'intérêt

Actuellement, dans les petits et moyens établissements, la planification et le contrôle financiers font généralement défaut. Cette entrave à la bonne gestion résulte de l'absence de délégations de pouvoirs.

Bien souvent, le chef de l'établissement cumule des fonctions qui lui sont peu familières et pour lesquelles il doit acquérir par l'expérience les rudiments du métier.

D'autre part, la direction définit rarement ses objectifs annuels ou à moyen terme. Cette lacune se répercute au niveau des politiques commerciales. Les contacts journaliers du chef de l'établissement s'opèrent d'après les conditions du marché du moment, ou d'après quelques possibilités apparaissant de façon aléatoire, sans viser un marché qui serait indiqué par des objectifs de commercialisation.

Dans certains secteurs, la diversité des produits oblige à recourir à une multitude de pratiques commerciales, ce qui ne permet pas de planifier convenablement la production.

À défaut d'objectifs précis, l'entreprise ne peut orienter son effort vers un marché défini. Ses organes administratifs n'ont donc pas de point de mire pour concentrer leur action sur le marché à exploiter.

On comprend dès lors combien il importe de connaître les compétences de l'établissement et les possibilités de croissance qui peuvent y correspondre. L'équilibre de ces deux facteurs dans la planification de l'établissement peut permettre la rationalisation de la production.

D'autre part, étant donné le caractère très local des débouchés dont disposent les petits établissements, il leur serait plus profitable de s'orienter vers une vocation définie. Leurs compétences et leurs capacités seraient alors utilisées en fonction d'un secteur d'activité sélectif. En conséquence, ils pourraient se donner des objectifs modestes peut-être, mais réalistes. Cette délimitation de leur ouverture sur le marché leur permettrait d'atteindre à une meilleure efficacité, autant de leur appareil de production que de leurs démarches commerciales. La sélection des commandes donnerait alors de meilleures perspectives d'efficacité des opérations. Elle faciliterait la surveillance des coûts de fabrication et constituerait en même temps un guide qui départagerait les travaux profitables et ceux qui ne le seraient pas.

Stratégies de développement de l'imprimerie

Comment pourrait-on aider les imprimeries à donner suite à une planification de leur développement?

Une aide à l'industrie doit se concrétiser à partir d'une information préalable dont la nature est précisée plus loin. Elle ne peut être efficace, cependant, que si elle est complétée par une prise de conscience des premiers intéressés, les imprimeurs eux-mêmes, en ce qui concerne leur développement futur et les possibilités susceptibles de se présenter après une étude approfondie du marché.

Il faudrait aussi des programmes de réorientation de l'imprimerie pour clarifier les politiques commerciales et aider à la restructuration des différents paliers administratifs et des établissements.

Les commentaires suivants permettront de formuler ces recommandations, et l'accent sera mis aussi bien sur le côté macro-économique de cette industrie que sur l'aspect micro-économique de l'établissement.

Aide à l'industrie

L'industrie de l'imprimerie a besoin d'information actuellement pour développer toute sa connaissance du marché que la gestion de ses établissements. Ceux-ci ont en effet de la difficulté à trouver un soutien et des solutions propres à faciliter leur fonctionnement.

Pour favoriser l'exploitation des débouchés éventuels, il est nécessaire qu'un soutien de l'organisation commerciale intérieure et extérieure de l'établissement intervienne rapidement.

En outre, l'aide à la gestion administrative et commerciale, auprès des établissements petits et moyens, devrait d'abord prendre la forme de l'accessibilité à des outils de management adaptés à cette industrie.

Cette aide à l'industrie pourrait consister en des subventions, ou en tout autre soutien matériel ou financier visant à faciliter l'organisation périodique de séminaires et de cours de formation en administration, à l'intention des imprimeurs (voir Rôle des associations).

Ces rencontres d'information, à partir desquelles le chef d'entreprise pourrait définir lui-même l'ossature de ses politiques de gestion et d'organisation, pourraient être complétées par des cours de formation, aussi bien théoriques que pratiques, à l'intention de la main-d'oeuvre.

La formation théorique devrait donner le bagage de connaissances voulu pour que le chef d'entreprise soit à même de comprendre l'évolution technologique qui se produit dans l'industrie et de s'y adapter plus rapidement. Et la formation pratique devrait permettre d'améliorer l'utilisation des outils de travail pour atteindre à une plus grande efficacité opérationnelle.

La difficulté d'obtenir une main-d'oeuvre qualifiée répondant aux attentes et aux exigences de l'établissement pourrait devenir beaucoup moindre si, du côté tant de l'employé que de l'employeur, le désir de mettre à jour ses connaissances était facilité par des avantages financiers, au point de vue tant fiscal que pécuniaire.

Par exemple, la fiscalité pourrait alléger les dépenses de main-d'oeuvre durant les périodes de formation ou accorder à l'employé d'imprimerie, durant son apprentissage, certaines exemptions spéciales.

Cette formation ponctuelle vers un niveau plus élevé de connaissances techniques pourrait créer des compétences capables de surmonter les difficultés auxquelles l'imprimerie, actuellement, n'est pas toujours en mesure de remédier. Leur connaissance actualisée des techniques d'impression aidera l'établissement dans son développement et son orientation future.

Sur la question des normes de la profession, l'industrie de l'imprimerie, à cause de certaines pratiques, n'offre pas toute la crédibilité qu'exige l'activité commerciale et industrielle.

Certaines imprimeries développent par elles-mêmes leur code de déontologie, et se basent sur des critères d'impression bien précis. Selon des renseignements qui nous sont venus principalement du groupe d'imprimeurs ayant un chiffre d'affaires de moins de 500 000 $, il semblerait que d'autres imprimeurs fonctionnent dans l'illégalité, sans se préoccuper des droits fondamentaux de l'imprimeur légitime, et exécutent des travaux de faible qualité à des prix irréalistes.

Ces établissements, qui n'ont pas de raison sociale, manipulent une clientèle qui cherche à faire exécuter ses travaux au meilleur prix, et ils ne déclarent pas les revenus issus de ce travail anonyme. Leur activité commerciale parallèle, que nous ne sommes pas en mesure de quantifier, sabote les efforts des petits imprimeurs qui ont pignon sur rue et dont les impôts contribuent au maintien des institutions provinciales et fédérales.

Cette concurrence déloyale est rendue possible par un tarif arbitraire, sans commune mesure avec les prix pratiqués par les imprimeurs légitimes.

En somme, de nombreux petits imprimeurs légitimes, parmi ceux que nous avons visités, réclament un assainissement de leur profession par l'application de mesures législatives et administratives portant sur le droit d'exercice de la profession.

Ces mesures devraient être complétées, ce qui est aussi du ressort de l'association, par l'adoption d'un code de déontologie professionnelle imposant certaines normes d'exécution des travaux d'imprimerie. Anciennement, le comité paritaire avait plein droit sur les fonctions des employés d'imprimerie. Il fallait se conformer à des règles précises délimitant les obligations professionnelles. Il existait alors un cadre de travail rigoureux.

Programmes de réorientation

Il ressort des commentaires recueillis et des efforts à fournir par l'industrie que la formation administrative des imprimeurs serait la clé de l'expansion et du développement harmonieux de cette activité commerciale.

Les programmes de réorientation peuvent suivre plusieurs voies, complémentaires les unes des autres. Ils sont rendus nécessaires par les problèmes d'ordre structural auxquels cette industrie fait face en ce moment. Une telle réorganisation du marché serait donc motivée par des considérations de gestion administrative et commerciale des établissements petits et moyens.

Aussi l'effort devra-t-il porter surtout sur l'utilisation d'outils de management, qui permettra d'évaluer les fonctions principales, ou décisionnelles, selon la taille de l'établissement.

Établissements de taille moyenne

Le premier type de réorientation concerne la nouvelle manière d'aborder le marché, qui doit tenir compte d'un certain nombre de choses.

Pour l'établissement moyen, le fait de recevoir des commandes de toute nature ne permet pas de définir des orientations commerciales à objectifs spécifiques, dans la mesure où cet établissement veut conserver toute une gamme de clients ou de produits. Il semble donc nécessaire que chaque établissement se montre sélectif dans l'acceptation des travaux qui lui sont proposés.

Les champs d'intervention de l'établissement sur son marché devront donc être limités. Cette plus grande spécialisation conduira à une révision de l'efficacité des moyens de production en fonction des compétences reconnues de la firme. Cela influera sur la rentabilité de l'établissement, puisque l'effet de standardisation amoindrira les temps morts ainsi que de nombreux coûts occasionnés auparavant par l'impression de travaux hors série et qui ne reviennent plus ensuite.

De plus, la spécialisation du travail permet un contrôle des coûts plus précis, grâce à une production restreinte à un seul ou à quelques produits. La répétition des interventions permet d'identifier et d'évaluer plus facilement les causes ordinaires d'augmentation des coûts. L'établissement devient alors plus compétitif et il est en mesure d'accéder à une rentabilité soutenue, parce que son estimation des coûts est plus sûre et que son équipement est capable d'exécuter des commandes plus importantes et de bénéficier ainsi d'économies d'échelle.

Dans ce contexte, il paraît souhaitable que le chef d'entreprise s'attache une personne qualifiée pour contrôler les dépenses de production. Cet estimateur aura aussi pour tâche de distinguer, par un contrôle des coûts, les travaux profitables et les commandes qui n'ont aucun intérêt pour l'imprimerie, et d'aviser le responsable des ventes en conséquence. Une telle coordination des efforts est essentielle si le but recherché est le profit.

Cela conduira à l'utilisaiton d'un système de prix de revient permettant l'analyse des dépenses, ainsi qu'à une meilleure connais-

sance des compétences particulières de l'établissement et, parallèlement, des faiblesses de la production.

L'objectif de production une fois déterminé, l'établissement sera plus à même d'adopter des stratégies de commercialisation, ce qui lui permettra d'envisager un marché plus vaste. Ce nouvel horizon permettra de préciser les tactiques de vente à déployer pour compenser l'effet de la concurrence. On ouvrira ainsi un nouveau créneau de vente si, en complément, on essaie d'aller au-devant des besoins de la clientèle visée, dans la mesure où une bonne connaissance de cette clientèle et de ses activités commerciales permettra de prévoir sa demande.

Le soutien des ventes doit être pensé dans le cadre de la création d'une structure organisationnelle efficace de l'établissement, fondée sur des délégations de responsabilités.

Dans cette optique, les champs d'intervention au sein de l'entreprise seront définis par la mise en place de départements ayant chacun ses responsabilités propres. Ces départements, ces centres d'intérêt: marketing, administration proprement dite, comptabilité, production, hériteront de tâches spécifiques établies en fonction des buts à atteindre et des objectifs généraux de l'établissement. La motivation des employés à tous les échelons sera dès lors possible, dans la mesure où leurs responsabilités leur permettront à chacun une participation effective. Le directeur de la gestion pourra, quant à lui, jouer le rôle de coordonnateur qui lui incombe, grâce à l'information qu'il recevra des centres d'intérêt établis.

En somme, la sélectivité devant les débouchés, précisée par la connaissance des compétences de l'entreprise, nécessite un nouveau mode de pensée auquel l'imprimeur devra se plier s'il entend améliorer sa position concurrentielle. En effet, la concurrence empêche actuellement une croissance raisonnable des établissements, d'abord parce que le marché est limité et ensuite parce qu'il y a trop d'établissements dont les activités commerciales, donc de production, sont identiques.

Le marché devrait plutôt être structuré selon les compétences. Dans ce sens, une normalisation de la profession est absolument nécessaire: les conditions actuelles et celles de l'avenir élimineront peu à peu les établissements qui ne se seront pas donné une vocation particulière, convenant à leurs opérations.

Petits établissements

Même si les principes énoncés pour les établissements de taille moyenne ne sont pas forcément et intégralement applicables aux petits établissements, ils peuvent encore s'appliquer dans un cadre moins structuré, spécialement en ce qui concerne l'élaboration d'une organisation administative et commerciale. Les politiques de contrôle sont elles aussi recommandables pour les petits établissements, lorsqu'ils recherchent un contrôle strict de leur activité.

D'autre part, les petits établissements, qui n'ont qu'un personnel restreint, pourraient exploiter le marché dans de meilleures conditions. L'association des compétences de plusieurs entreprises pourrait élargir leur champ d'action et rendre possible dans le meilleur des cas une gestion commune.

Rôle des associations

Les associations rassemblent les imprimeurs et constituent une source d'information sur l'industrie. En tant que telles, elles sont un lien étroit entre l'imprimeur et le monde des affaires, où elles représentent leur industrie.

Aussi doivent-elles jouer un rôle de premier plan dans la cueillette d'une information de tout ordre au bénéfice de leurs membres: information sur l'industrie, sur les innovations technologiques dans l'imprimerie et les conséquences de leur utilisation; information sur la demande et son évolution; information indirecte fournie à l'industrie, et plus spécifiquement à l'imprimeur, notamment en ce qui concerne les méthodes de gestion.

C'est autour de ce dernier point que les associations se doivent de renforcer leur rôle. Les techniques de commercialisation et d'organisation, élément vital d'une évolution guidée de l'imprimerie, tant petite que moyenne ou grande, doivent contribuer à l'expansion de l'établissement et assainir le marché. Les profondes mutations du monde moderne invitent à la sélectivité devant les possibilités de production.

Les choix opérés, les spécialisations, devront s'appuyer sur l'emploi d'outils de management que les associations auront indiqués aux chefs d'entreprise.

Les associations pourraient organiser des séminaires et des cours de gestion adaptés à l'industrie. Les domaines spécifiques d'intérêt seraient les suivants:

- moyens qui conviennent à la commercialisation des travaux d'impression
- marketing, dans le contexte de cette industrie
- recherche d'une production sélective
- organisation de schémas de production
- estimation du coût des travaux à exécuter
- critères de contrôle des coûts
- prévision des investissements et des besoins de capitaux à prévoir
- création d'une structure organisationnelle
- définition des responsabilités par centres d'intérêt, ou départements
- délégations d'autorité et organisation des flux de communication entre les membres de l'établissement.

Cette information, adaptée au contexte de l'industrie de l'imprimerie, devrait être transmise par des conseillers en administration connaissant les pratiques commerciales et administratives des imprimeries.

D'autre part, des banques de données constituées par les associations pourraient fournir un soutien complémentaire en vue d'une connaissance plus approfondie des moyens de gestion des établissements.

Les réunions d'association, ayant pour but premier de confronter les idées novatrices, peuvent aussi s'intéresser à la détermination des objectifs des imprimeurs au sein de leur marché respectif, et tracer les nouvelles orientations de l'industrie en fonction de ses débouchés.

Représentant les imprimeurs, les associations auraient grand intérêt à développer leurs réseaux de relations professionnelles, au niveau aussi bien national qu'international. Les échanges d'information, sur des sujets techniques, ou d'organisation, ou autres, feraient connaître les différences de fonctionnement des imprimeries d'un pays à l'autre et permettraient, le moment venu, d'adapter et d'exploiter les idées nouvelles.

En somme, les associations devraient encourager le changement, sous toutes ses formes, de façon à ce que les établissements deviennent capables de répondre à de nouvelles exigences commerciales. La sensibilisation de leurs membres aux mutations de l'environnement devrait rester l'objectif principal des associations.

Recommandations

Pour résumer succinctement nos commentaires, les traits marquants d'une stratégie de développement de l'imprimerie devront être axés sur le développement des activités suivantes, au niveau des différents intervenants:

Les établissements:

- Définition d'une vocation précise pour l'établissement
- Élaboration de stratégies de marketing et d'une structuration administrative propres à les appuyer
- Établissement de systèmes de contrôle financier

Les associations:

- Entretenir une liaison avec les services gouvernementaux compétents afin que les cours de formation de la main-d'oeuvre d'imprimerie répondent bien aux besoins des imprimeries
- Mettre à la disposition de leurs membres des ressources professionnelles, y compris l'expérience de la gestion des établissements d'imprimerie. Cette aide pourrait prendre plusieurs formes, dont celles de:
  - séminaire sur la gestion des activités d'imprimerie
  - cours de perfectionnement en:
    - administration
    - marketing
    - finances
    - vente
- Informer et appuyer les membres en vue du développement de nouvelles techniques ou de nouveaux systèmes de contrôle financier particulièrement applicables aux petits et moyens établissements.

- Publier des articles spécifiques, courts et pratiques, sur les différents aspects de l'administration des établissements d'imprimerie.
- Faire prendre conscience des avantages de bonnes relations publiques. Il semble y avoir un besoin de faire mieux connaître l'importance de l'industrie de l'imprimerie au Québec, non seulement du point de vue économique, mais aussi du point de vue du rôle qu'elle joue dans la vie de tous les jours. En plus, il pourrait être publié une série d'articles sur divers sujets, comme par exemple:
  - Les innovations techniques dans l'industrie de l'imprimerie au Québec
  - La publication des revues au Québec
  - L'industrie de l'empaquetage au Québec
  - Comment rester informé sans les imprimés?
  - La publication des livres au Québec

Le gouvernement:

Soutenir l'industrie par:

- des mesures d'aide à la formation de la main-d'oeuvre;
- des mesures d'aide à structuration d'une association à l'échelle du Québec;
- un encouragement, y compris la participation si nécessaire, à la diffusion d'articles et à l'organisation de séminaires sur divers aspects de la gestion des établissements, tels que:
  1) contrôle des stocks
  2) contrôle des coûts
  3) estimation
  4) gestion financière
  5) marketing
- établissement d'un dialogue avec les associations en vue d'encourager le développement ordonné de l'industrie de l'imprimerie au Québec.

Annexe I

Expéditions des segments de l'industrie de l'imprimerie

Tableau I – Québec
Tableau II – Canada

Tableau 1
Expéditions des segments de l'industrie de l'imprimerie au Québec
1972 — 1976 (000 $)
QUÉBEC

	1972	% Secteur	% Marché	% Croissance	1973	% Secteur	% Marché	% Croissance
1) Préparation								
i) Composition	17 763	62,5%	3,6%	—	20 697	63,9%	3,7%	+16,5%
ii) Photogravure	10 654	37,5%	2,2%	—	11 689	36,1%	2,1%	+9,7%
Total	**28 417**	**100,0%**	**5,8%**	—	**32 386**	**100,0%**	**5,8%**	**+14,0%**
2) Commerciale								
i) Générale	197 560	82,1%	40,6%	—	235 190	81,9%	42,3%	+19,0%
ii) Spécifique								
a) Formules continues	29 949	12,5%	6,2%	—	36 925	12,9%	6,6%	+23,3%
b) Enveloppes	12 333	5,1%	2,5%	—	14 361	5,0%	2,6%	+16,4%
c) Cartes	741	0,3%	0,2%	—	567	0,2%	0,1%	−23,5%
d) Documents de sécurité (1)	—				—			
e) Reprographie (2)	—				—			
Total	**240 583**	**100,0%**	**49,5%**	—	**287 043**	**100,0%**	**51,6%**	**+19,3%**
3) Livres								
i) Impression	17 731	71,2%	3,6%	—	17 848	69,7%	3,2%	+0,7%
ii) Reliure	6 194	24,9%	1,3%	—	7 753	30,3%	1,4%	+25,2%
Total	**23 925**	**100,0%**	**4,9%**	—	**25 601**	**100,0%**	**4,6%**	**+7,0%**
4) Communication publique								
i) Journaux	156 151	80,8%	32,1%	—	165 799	80,3%	29,8%	+6,2%
ii) Revues	37 218	19,2%	7,7%	—	40 768	19,7%	7,4%	+9,5%
Total	**193 369**	**100,0%**	**39,8%**	—	**206 567**	**100,0%**	**37,2%**	**+6,8%**
Total général	**486 294**	—	**100,0%**	—	**555 597**		**100,0%**	**+14,3%**

1974	% Secteur	% Marché	% Croissance	1975	% Secteur	% Marché	% Croissance	1976	% Secteur	% Marché	% Croissance
24 535	66,8%	3,6%	+18,5%	24 730	67,9%	3,4%	+0,8%	28 101	72,6%	3,3%	+13,6%
12 171	33,2%	1,9%	+4,1%	11 679	32,1%	1,6%	−4,0%	10 595	27,4%	1,3%	−9,3%
36 706	**100,0%**	**5,5%**	**+13,3%**	**36 409**	**100,0%**	**5,0%**	**−0,8%**	**38 697**	**100,0%**	**4,6%**	**+6,3%**
291 433	77,7%	43,3%	+23,9%	343 530	78,6%	47,6%	+17,8%	395 611	80,2%	45,8%	+15,2%
64 043	17,1%	9,5%	+73,4%	70 814	16,2%	9,8%	+10,6%	72 096	14,6%	8,3%	+1,8%
19 179	5,1%	2,9%	+33,5%	22 547	5,1%	3,1%	17,6%	25 000	5,1%	2,9%	+10,9%
575	0,1%	0,1%	+1,4%	423	0,1%	0,1%	−26,4%	393	0,1%	0,1%	−7,1%
—				—				—			
—				—				—			
375 230	**100,0%**	**55,8%**	**+30,7%**	**437 314**	**100,0%**	**60,6%**	**+15,6%**	**493 100**	**100,0%**	**57,1%**	**+12,8%**
19 943	68,3%	3,0%	+11,7%	13 490	56,6%	1,9%	−32,4%	29 570	72,5%	3,5%	+219,0%
9 256	31,7%	1,3%	+19,4%	10 355	43,4%	1,4%	+11,9%	11 199	27,5%	1,4%	+8,2%
29 199	**100,0%**	**4,3%**	**+14,1%**	**23 845**	**100,0%**	**3,3%**	**−18,3%**	**40 769**	**100,0%**	**4,9%**	**+71,0%**
188 739	81,4%	28,0%	+13,8%	184 224	82,1%	25,5%	−2,4%	224 591	86,2%	27,0%	+21,9%
43 043	18,6%	6,4%	+5,6%	40 616	17,9%	5,6%	−5,9%	35 884	13,8%	4,3%	−11,7%
231 782	**100,0%**	**34,4%**	**+12,2%**	**224 480**	**100,0%**	**31,1%**	**−3,0%**	**260 475**	**100,0%**	**31,3%**	+16,0%
672 917		**100,0%**	**+21,2%**	**722 048**		**100,0%**	**+7,3%**	**833 041**		**100,0%**	**+15,4%**

Tableau 2
Expéditions des segments de l'industrie de l'imprimerie au Canada
1972 — 1976 (000 $)
CANADA

	1972	% Secteur	% Marché	% Croissance	1973	% Secteur	% Marché	% Croissance
1) Préparation								
i) Composition	49 526	56%	2,6%	—	56 430	55,5%	2,7%	+13,9%
ii) Photogravure	38 135	44%	2,0%	—	45 292	44,5%	2,2%	+18,8%
Total	**87 661**	**100%**	**4,6%**	—	**101 722**	**100,0%**	**4,9%**	**+16,0%**
2) Commerciale								
i) Générale	861 235	84%	44,8%	—	886 866	82,7%	42,6%	+3,0%
ii) Spécifique								
a) Formules continues	70 000	7%	36,0%	—	82 638	7,7%	4,0%	+18,1%
b) Enveloppes	53 620	5%	2,8%	—	62 440	5,8%	3,0%	+16,5%
c) Cartes	35 722	4%	1,9%	—	40 127	3,8%	1,9%	+12,3%
d) Documents de sécurité (1)	—				—			
e) Reprographie (2)	—				—			
Total	**1 020 577**	**100%**	**53,1%**	—	**1 072 071**	**100,0%**	**51,5%**	**+5,0%**
3) Livres								
i) Impression	58 994	80%	3,0%	—	66 106	80,6%	3,2%	+12,1%
ii) Reliure	14 452	20%	0,8%	—	15 929	19,4%	0,8%	+10,2%
Total	**73 446**	**100%**	**3,8%**	—	**82 035**	**100,0%**	**4,0%**	**+11,7%**
4) Communication publique								
i) Journaux	619 559	84%	32,2%	—	689 543	83,7%	33,1%	+11,3%
ii) Revues	120 105	16%	6,3%	—	134 360	16,3%	6,5%	+11,9%
Total	**739 664**	**100%**	**38,5%**	—	**823 903**	**100,0%**	**39,6%**	**+11,4%**
Total général	**1 921 348**		**100,0%**	—	**2 079 731**	—	**100,0%**	**+8,2%**

1974	% Secteur	% Marché	% Crois-sance	1975	% Secteur	% Marché	% Crois-sance	1976	% Secteur	% Marché	% Crois-sance
60 160	55,6%	2,8%	+22,6%	69 226	54,7%	2,5%	+0,1%	78 060	55,5%	2,5%	+12,9%
55 197	44,4%	2,2%	+21,8%	57 432	45,3%	2,0%	+4,0%	62 687	44,5%	2,0%	+9,1%
124 357	**100,0%**	**5,0%**	**+22,3%**	**126 658**	**100,0%**	**4,5%**	**+1,8%**	**140 747**	**100,0%**	**4,5%**	**+11,1%**
1 083 511	80,9%	43,8%	+22,2%	1 298 148	82,6%	46,3%	+19,8%	1 439 897	83,4%	46,0%	+10,9%
127 812	9,6%	5,1%	+54,7%	140 859	9,0%	5,0%	+10,2%	143 385	8,3%	4,6%	+1,8%
83 388	6,2%	3,4%	+33,5%	82 756	5,3%	3,0%	−0,8%	89 258	5,2%	2,9%	+7,8%
44 331	3,3%	1,8%	+10,5%	48 297	3,1%	1,7%	+8,9%	53 943	3,1%	1,7%	+11,7%
—				—							
—				—							
1 339 042	**100,0%**	**54,1%**	**+24,9%**	**1 570 060**	**100,0%**	**56,0%**	**+17,3%**	**1 726 483**	**100,0%**	**55,2%**	**+10,0%**
78 253	79,5%	3,2%	+18,4%	91 230	79,8%	3,3%	+16,6%	100 345	80,4%	3,2%	+10,0%
20 203	20,5%	0,8%	+26,8%	23 100	20,2%	0,8%	+14,3%	24 400	19,6%	0,8%	+5,6%
98 456	**100,0%**	**4,0%**	**+20,0%**	**114 330**	**100,0%**	**4,1%**	**+16,1%**	**124 745**	**100,0%**	**4,0%**	**+9,1%**
767 141	84,0%	31,0%	+11,3%	844 580	85,2%	30,1%	+10,1%	976 905	85,9%	31,2%	+15,7%
145 783	16,0%	5,9%	+8,5%	146 972	14,8%	5,2%	+0,8%	160 636	14,1%	5,1%	+9,3%
912 924	**100,0%**	**36,9%**	**+10,8%**	**991 552**	**100,0%**	**35,3%**	**+8,6%**	**1 137 541**	**100,0%**	**36,3%**	**+14,7%**
2 474 779	**—**	**100,0%**	**+19,0%**	**2 802 600**	**—**	**100,0%**	**+13,2%**	**3 129 516**	**—**	**100,0%**	**+11,7%**

Annexe II

L'imprimerie de presse au Québec
Segment de l'impression des journaux

Segment de l'impression des journaux

L'impression des journaux est le deuxième en importance des segments de l'industrie de l'imprimerie au Québec. Ses ventes s'élèvent à 30% des ventes totales de l'industrie (tableau 2.3).

Le segment est dominé par deux (2) imprimeurs de Montréal qui, ensemble, comptent pour presque 50% des ventes du segment (tableau 2.54). Il s'agit des imprimeries de deux journaux, la *Presse* et le *Montreal Star*.

Les renseignements relatifs aux imprimeries de journaux en province seront donnés dans le texte qui suit. Voir aussi les tableaux et figures qui font partie du chapitre 2.

Survol du segment

- La domination du premier groupe d'imprimeurs (plus de 1 000 000 $) se traduit par la tendance à une diminution du nombre des employés par rapport aux expéditions, en regard des autres groupes. Elle se réflète dans la comparaison entre les moyennes d'expéditions par employé. Pour le groupe 1, cette moyenne est de 45 352 $ par employé, presque 15% de plus que celle de l'ensemble de l'industrie, qui est de 34 338 $.
- Selon la classification par employés, dans les groupes 1 et 2 (tableau 2.54), seize (16) établissements ont plus de 100 employés. On les trouve dans les centres urbains de Montréal, Québec, Trois-Rivières, Sherbrooke et Chicoutimi et ils représentent 85,5% des expéditions totales de journaux.
- D'autre part, selon le tableau 2.53, les établissements du groupe 3 (100 000 $ à 499 000 $), dans lequel se retrouvent le plus grand nombre d'établissements du segment, ne sont pas dans une situation économique avantageuse en ce qui a trait à la moyenne des expéditions par employé.
- Parce que la publicité est dirigée en tout premier lieu vers les principaux centres de population, les journaux à grand tirage en sont les grands bénéficiaires.

Analyse du segment

L'analyse de ce segment suivra les lignes directrices du chapitre 2: un inventaire de base précisera certaines variables commerciales et administratives, en prenant soin de faire les distinctions voulues entre l'impression des journaux et l'imprimerie générale grâce au recours à un questionnaire.

De plus, pour répondre aux préoccupations particulières du ministère des Communications, nous nous sommes concentrés sur les régions suivantes: Gaspésie et Bas Saint-Laurent, Côte-Nord et Nouveau-Québec, Saguenay et Lac Saint-Jean, Outaouais, et Nord-Ouest.

Cette partie de l'étude s'effectuera en deux volets:

1. Répertoire des imprimeries de journaux en province, avec les titres des publications offertes au public et les tirages respectifs;
2. Rapport, dans les établissements, entre l'impression des journaux et les travaux d'imprimerie générale.

Répertoire des imprimeries de journaux

Les cinq régions mentionnées précédemment ont fait l'objet d'une recherche en février 1979. Neuf imprimeries de journaux y sont localisées. Elles produisent au total 50 publications, à caractère essentiellement régional.

Ces publications sont toutes des journaux hebdomadaires, à l'exception du *Quotidien de Chicoutimi* et de deux publications mensuelles imprimées à Sept-Îles, le *5569* et le *Dialogue*.

Dans les pages suivantes, on retrouve pour chaque région la raison sociale des différentes imprimeries, leur adresse, le(s) nom(s) du ou des propriétaires, et la liste des journaux imprimés pour chaque ville visée par ces publications, de même que leur tirage.

L'astérique (*) au bout d'un titre signifie que le journal a le même propriétaire que l'imprimerie.

L'imprimerie Meroz, de Chibougamau, n'a répondu qu'à certaines questions, et l'utilité des renseignements qu'elle a donnés n'est que marginale. Aussi n'avons-nous pas tenu

compte de cette imprimerie dans l'analyse des résultats du questionnaire, sauf dans le répertoire et pour le nombre d'employés. Le répertoire utile comprend donc huit entreprises, plutôt que neuf.

Gaspésie et Bas Saint-Laurent

• Imprimerie Bellavance Inc.
127, rue Léonard, Rimouski
Propriétaires: frères Bellavance (André, Claude, Rolland)

Journaux imprimés par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
New Richmond	*Le journal Chaleur* (*)	5 000
Chandler / Percé	*Le Habre* (*)	6 500
Gaspé / Murdochville	*Le Pharillon* (*)	7 800
Rimouski	*Le Progrès Echo* (*)	11 800
Matane	*La Voix Gaspésienne*	8 000
Amqui	*L'Avant-Poste Gaspésien*	5 800
Edmundston, N.-Brunswick	*La République* (*)	10 200
Trois Pistoles	*Le Courrier*	5 469
Baie Comeau / Hauterive	*Le Plein Jour Manicouagan*	12 400
Forestville	*Le Plein Jour Saguenay*	5 400
La Malbaie / Baie St-Paul	*Le Plein Jour Charlevoix*	10 000
La Pocatière / St-Jean Port Joli	*Le Kamouraska* (*)	8 350
Rivière du Loup	*Le Grand Carrefour* (*)	9 450
Total		**106 169**

• Imprimerie Le Radar
C.P. 580 Cap-aux-Meules
Propriétaire: Achille Hubert

Journal imprimé par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
Cap-aux-Meules	*Le Radar* (*)	2 300

Saguenay et Lac Saint-Jean

• Imprimerie Le Progrès du Saguenay Ltée
316, rue Labrecque — Chicoutimi
Propriétaire: Uni Média Inc.

Journaux imprimés par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
Chicoutimi	*Le Progrès Dimanche* (*)	41 000
Chicoutimi	*Le Quotidien* (*)	26 000
Dolbeau	*Le Point*	10 200
Total		**77 200**

• Imprimerie Lac St-Jean
535, avenue Dupont sud — Alma
Propriétaire: Marcel Simard

Journaux imprimés par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
(Lac St-Jean)	*Journal Lac St-Jean* (*)	7 500

• Imprimerie Les Éditions du Réveil Ltée
73, rue du Pont — Jonquière
Propriétaire: Québécor Inc. (P. Peladeau)

Journaux imprimés par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
Roberval / St-Félicien Dolbeau	*L'Étoile du Lac*	10 800
Jonquière / Arvida Kénogami	*Le Réveil à Jonquière* (*)	7 900
Chicoutimi	*Le Réveil à Chicoutimi* (*)	17 975
La Baie / Bagotville	*Le Réveil à La Baie* (*)	7 500
Jonquière (Cegep)	*La Pige*	11 000
La Tuque	*L'Écho de la Tuque*	3 616
Jonquière	*Le Lingot* (Alcan)	N.D.
Total		**58 791**

• Imprimerie Meroz Inc.
329, 3e Rue — Chibougamau
Propriétaire: Jocelyn Boivin

Journaux imprimés par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
Chibougamau	*La Sentinelle*	2 635
Sept-Îles	*L'Élan Sept-Îles*	10 175
Total		**12 810**

Côte-Nord Nouveau-Québec

• Imprimerie Les Éditions Nordiques Inc.
365, Boul. Laure — Sept-Îles
Propriétaire: Québécor Inc. (P. Péladeau)

Journaux imprimés par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
Baie Comeau	*Le Nordic* (*)	12 600
Sept-Îles	*Le Nordic* (*)	22 000
Sept-Îles	*L'Avenir* (*) (1)	4 500
Labrador	*Labrador Journal*	4 000
Sept-Îles	*Le Sexton*	1 800
	Le 5569	1 000 / mois
	Le Dialogue	10 000 / mois
Total	**Tirage hebdomadaire**	**44 000**
	Tirage mensuel	**11 000**

(1) A cessé de paraître en mars 1979.

Nord-Ouest

• Imprimerie Lebonfon
1095, 3e avenue — Val-d'Or
Propriétaire: Québécor Inc. (Péladeau)

Journaux imprimés par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
Hull	*Le Régional*	24 000
Maniwaki	*La Gazette*	4 036
	La Gatineau	4 410
Mont-Laurier	*L'Écho Le Lièvre*	7 000
Val-d'Or	*Le Star* (*)	700
	L'Écho d'Abitibi (*)	4 000
	L'Écho de Malartic (*)	1 000
	L'Écho de la Baie James (*)	4 000
	L'Écho d'Abitibi-Ouest (*)	4 000
Amos	*L'Écho d'Amos*	4 000
Ville-Marie	*Journal Témiscamingue*	8 000
Rouyn	*La Frontière* (*)	13 000
	Noranda Press (*)	1 314
Mont-Laurier	*Le Nouveau Journal des Hautes Laurentides*	4 005
Montréal	*Journal Voyage*	N.D.
Total		**83 465**

Outaouais

• Entreprise commerciale Outaouais
585, rue James — Buckingham
Propriétaire: M.J.E. Drouin

Journaux imprimés par l'entreprise:

Ville	Titre	Tirage
St-André Avellin	*La Petite Nation* (*)	3 750
Buckingham	*The Post* (*)	1 650
Total		**5 400**

Impression des journaux et imprimerie commerciale: les facteurs d'influence

Les commentaires que nous avons recueillis dans les entrevues sur l'imprimerie de presse nous permettent, à ce stade, de distinguer la part relative de l'impression des journaux et celle de l'imprimerie commerciale au sein d'une même entreprise.

La charge de travail apportée par l'impression des journaux étant insuffisante pour occuper continuellement le personnel d'une imprimerie, les chefs d'entreprise sont souvent contraints de rechercher d'autres débouchés pour combler les temps morts.

En fait, le pourcentage du chiffre d'affaires provenant de l'impression des journaux varie entre 50% et 75%.

Toutefois, la concentration du chiffre d'affaires des imprimeries au niveau de l'impression des journaux est plus forte dans les régions Gaspésie et Bas Saint-Laurent, Côte-Nord et Nouveau-Québec, et Nord-Ouest. Pour sa part, la région Saguenay et Lac Saint-Jean semble trouver plus d'avantages à exploiter les débouchés des travaux d'imprimerie commerciale.

Fait particulier, l'impression des journaux, dans l'Outaouais, ne relève que d'un seul établissement, lequel ne contrôle que 8% du tirage total des hebdos de cette région du Québec. La majeure partie de ce débouché, aux dires de l'interviewé, est contrôlée par l'Ontario, qui occupe 75% du marché.

Le tableau II.4 donne un aperçu de cette situation.

Tableau II.1
% du chiffre d'affaires issu de l'impression des journaux

Chiffre d'affaires issu des journaux	Gaspésie Bas St-Laurent	Côte-Nord Nouveau-Québec	Saguenay Lac St-Jean	Outaouais	Nord-Ouest	Total
Plus de 75%	—	—	—	—	—	—
De 50 à 75%	2	1	—	—	1	4
Moins de 50%	—	—	3	1	—	4
Total	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**8**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Cette diversification de la production a pour but une plus grande utilisation de l'équipement au cours de la semaine. Notre analyse démontre que six des huit imprimeries considérées y trouvent leur avantage. Cela leur permet, non seulement de retenir leur main-d'oeuvre, mais de répartir leurs frais d'exploitation sur un volume d'expéditions plus élevé.

Tableau II.2
Imprimeries de journaux: Utilisation de l'équipement en semaine

Nombre de jours de fonctionnement	Gaspésie Bas St-Laurent	Côte-Nord Nouveau-Québec	Saguenay Lac St-Jean	Outaouais	Nord-Ouest	Total
5 jours/semaine	2	—	2	1	1	6
3 à 5 jours/sem.	—	1	—	—	—	1
moins de 3 jours	—	—	1	—	—	1
Total	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**8**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Au niveau des régions, celle de la Côte-Nord et du Nouveau-Québec, représentée par une seule entreprise, ne fait fonctionner ses presses que trois jours par semaine. Cette limitation de la capacité de production a essentiellement pour causes le syndicat de l'établissement et les faibles débouchés du marché, deux variables que l'on retrouvera plus loin. Dans la région Saguenay et Lac Saint-Jean, la réduction de la capacité de production de l'établissement, qui travaille moins de trois jours par semaine, provient de la forte concurrence que se font les imprimeurs pour obtenir les contrats d'impression des journaux, et de la difficulté de trouver des vendeurs qualifiés pour développer l'imprimerie commerciale.

Certains établissements, pour pouvoir respecter une date de publication des journaux, ont besoin de plus d'une équipe. On trouve des précisions à ce sujet dans le Tableau II.6, qui suit.

Tableau II.3
Imprimeries de journaux: Rotation du travail par jour

Rotation du travail par jour	Gaspésie Bas St-Laurent	Côte-Nord Nouveau-Québec	Saguenay Lac St-Jean	Outaouais	Nord-Ouest	Total
Une	1	—	2	1	1	5
Deux	1	1	1	—	—	3
Total	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**8**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Trois des huit imprimeurs interrogés sur place ont deux équipes de production. L'imprimerie située dans la région de la Côte-Nord et du Nouveau-Québec utilise une équipe supplémentaire une journée par semaine, afin de faire face à des délais de livraison.

Un fait intéressant est que l'impression des journaux compte pour moins de 60% du chiffre d'affaires de ces imprimeries. Cependant, en plus de l'imprimerie mentionnée au paragraphe précédent, deux autres font l'impression d'au moins six journaux. Elles doivent, par conséquent, respecter des dates de parution tout en exécutant des commandes commerciales, et c'est ce qui impose une double rotation.

Deux autres imprimeries, l'une dans la région de Chicoutimi et l'autre dans le Nord-Ouest québécois, impriment des journaux pour une part de leur activité aussi importante que dans le cas précédent. Cependant, ces imprimeries, ayant des effectifs plus gands, n'ont pas besoin de recourir à deux équipes de production. Quant aux trois autres imprimeurs, leurs travaux d'impression n'exigent pas une rotation supplémentaire.

Donc, en fonction de la part du chiffre d'affaires provenant de l'impression des journaux, du taux d'utilisation de l'équipement et de la charge de travail du personnel de production, l'imprimerie recherche de nouveaux débouchés pour occuper ses périodes improductives.

Même si les impressions commerciales ne constituent pas l'activité principale de l'établissement, il est possible de distinguer, selon les répondants, deux types d'orientation en fonction du marché: les travaux généraux, et la spécialisation, telle qu'elle a été définie auparavant.

Pour répondre aux besoins de leur clientèle, sept établissements travaillent aussi dans le secteur de l'imprimerie commerciale. Seul un imprimeur de la région Saguenay et Lac Saint-Jean s'est concentré dans une spécialisation, celle de l'impression des formules conti-

nues, parce que, selon lui, il existe un tel marché et que, d'autre part, la concurrence est très vive dans l'impression des journaux.

Tableau II.4
Imprimeries de journaux: Orientation commerciale face aux débouchés des travaux commerciaux

Type d'orientation	Gaspésie Bas St-Laurent	Côte-Nord Nouveau-Québec	Saguenay Lac St-Jean	Outaouais	Nord-Ouest	Total
Travaux généraux	2	1	2	1	1	7
Spécialisation	—	—	1	—	—	1
Total	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**8**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Sur les sept imprimeurs ayant mentionné qu'ils travaillaient aussi dans l'imprimerie commerciale, trois ont spécifié certains de leurs principaux travaux. Ainsi, une imprimerie fait surtout l'impression d'annuaires téléphoniques, une autre imprime des factures de divers formats et une troisième imprime des livres. Dans les trois cas, l'impression des journaux compte pour 50% et plus de leur chiffre d'affaires.

Possibilités de croissance

Interrogés quant aux possibilités de croissance dans le secteur de l'imprimerie, les imprimeurs ont pour la plupart consenti à émettre une opinion. Seuls, deux imprimeurs se sont abstenus de répondre.

Tous les répondants ont mentionné des possibilités nouvelles dans l'impression des journaux et dans le secteur de l'imprimerie commerciale. Un imprimeur a précisé qu'il entrevoyait de plus grandes possibilités dans l'impression des formules continues, domaine dans lequel il travaille déjà.

Tableau II.5
Possibilités de croissance dans l'industrie de l'imprimerie, selon les imprimeurs de journaux

Secteurs oeuvrant des possibilités	Gaspésie Bas St-Laurent	Côte-Nord Nouveau-Québec	Saguenay Lac St-Jean	Outaouais	Nord-Ouest	Total
Journaux	1	—	—	1	—	2
Commercial-général	—	1	—	—	1	2
Journaux et commercial	—	—	1	—	—	1
Commercial-spécialisé	—	—	1	—	—	1
Abstention	1	—	1	—	—	2
Total	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**8**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Deux répondants voient des possibilités surtout dans le segment des journaux. L'imprimeur de la région de l'Outaouais entrevoit l'existence d'un marché important, vu qu'il n'occupe que 8% du marché de l'impression des journaux de cette région. D'après lui, 75% des travaux sont effectués en Ontario. Il n'a malheureusement pas voulu exposer les méthodes qu'il envisage pour augmenter sa part. L'imprimeur de la région du Bas Saint-Laurent a mentionné qu'il y avait possibilité d'accroître son marché dans ce segment en rendant son imprimerie plus efficace et plus rapide grâce à des presses rotatives.

Les imprimeurs ayant indiqué le secteur de l'imprimerie commerciale n'ont pas spécifié de raisons particulières, sinon que leur territoire respectif leur ouvrait des possibilités de ce côté. L'imprimeur de la région du Nord-Ouest a cependant mentionné qu'il contrôlait déjà l'impression des journaux dans cette région, vu qu'il était le seul imprimeur du genre, et que par conséquent il ne pouvait plus accroître son marché dans ce segment.

S'inspirant de la poussée expansionniste du groupe Québécor, l'imprimeur de la région du Lac Saint-Jean croit qu'il est possible, par une action commerciale dynamique, de pénétrer davantage ces deux marchés.

Enfin, un seul imprimeur a mentionné un segment de spécialisation spécifique, celui de l'impression des formules continues.

Limitations de la croissance des établissements

Même si les imprimeurs recherchent une expansion de leurs activités, pour compléter par des travaux commerciaux les revenus provenant de l'impression des journaux, ils nous ont indiqué diverses contraintes qui entravent leur développement.

Tableau II.6
Contraintes à la croissance des imprimeries de journaux

Contraintes	Gaspésie Bas St-Laurent	Côte-Nord Nouveau-Québec	Saguenay Lac St-Jean	Outaouais	Nord-Ouest	Total
Manque de capitaux	2	1	—	1	—	4
Marché limité	2	—	—	—	1	3
Manque de main-d'oeuvre qualifiée	—	—	3	—	—	3
Syndicat	—	1	1	—	—	2
Concurrence	1	—	1	—	—	2
Frais de transport	1	—	—	—	—	1
Total	**6**	**2**	**5**	**1**	**1**	**15**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Une fois de plus, le manque de capitaux ressort comme une contrainte majeure. Sur les quatre imprimeurs l'ayant mentionné, trois avaient un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 $, et c'est le crédit qui constituait leur problème principal. Quant à l'autre imprimeur, la réponse de son directeur concernait plutôt l'expansion du secteur de l'imprimerie commerciale. Son chiffre d'affaires est supérieur à un million et il est le seul imprimeur de journaux de la région (celle de Rimouski). Cependant, il dit avoir à soutenir une forte concurrence dans le secteur commercial, où il voit des possibilités d'expansion. Pour ne pas

perdre son marché principal, il doit moderniser son équipement, mais ses ressources financières ne lui permettent pas de réaliser des investissements sur ces deux fronts à la fois.

Certaines contraintes majeures mentionnées dans des sections précédentes conservent leur importance, toutes proportions gardées, dans le cas présent, comme le manque de main-d'oeuvre qualifiée et la concurrence.

Une nouvelle notion est apparue dans cette section, celle de l'influence du syndicat à l'intérieur de l'établissement. Elle a été mentionnée par deux imprimeurs, qui disent faire face à de sérieux problèmes. Selon un imprimeur de la région du Saguenay dont le personnel compte 212 employés et dont le chiffre d'affaires est de cinq à dix millions de dollars, certains de ses employés sont incompétents et il n'arrive pas à les remplacer, parce qu'ils sont protégés par deux syndicats.

L'autre imprimeur qui a mentionné ce problème soutient que les restrictions imposées par le syndicat ne lui permettent pas de se développer dans d'autres secteurs que l'impression des journaux.

Il est à noter que sur les huit (8) imprimeurs interrogés sur place, six (6) ont un personnel syndiqué, et que la Confédération des syndicats nationaux (CSN) est présente dans chaque cas. Sauf les deux établissements mentionnés précédemment, tous disent entretenir de bonnes relations avec leur syndicat respectif.

Tableau II.7
Imprimeries de journaux: Présence syndicale dans l'imprimerie

Representation du personnel	Gaspésie Bas St-Laurent	Côte-Nord Nouveau-Québec	Saguenay Lac St-Jean	Outaouais	Nord-Ouest	Total
Personnel syndiqué	1	1	3	—	1	6
Personnel non syndiqué	1	—	—	1	—	2
Total	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**8**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.

Tableau II.8
Affiliation des syndicats dans les établissements

Syndicat	Gaspésie Bas St-Laurent	Côte-Nord Nouveau-Québec	Saguenay Lac St-Jean	Outaouais	Nord-Ouest	Total
C.S.N.	1	1	3	—	1	6
I.T.U.*	—	—	3	—	—	3
Total	**1**	**1**	**6**	**0**	**1**	**9**

* Source: Lamb, Guay Inc., enquêtes.
* *International Typographers Union.*

Il est intéressant de noter que le facteur technologique n'a pas été mentionné en tant que contrainte. Cela tient sans doute à ce que, sur les huit (8) imprimeurs, sept (7) ont des presses de cinq ans ou moins, et à ce que l'imprimerie dont la presse a plus de cinq ans, a fait l'achat d'accessoires supplémentaires pour augmenter sa capacité et sa rapidité de production.

On doit aussi noter à ce niveau l'intention de tous les imprimeurs de consacrer des fonds à l'achat de nouvel équipement dans les deux

prochaines années. Ils nous ont fait part de leurs projets quant à ces investissements; quatre (4) d'entre eux envisagent d'améliorer leur installation d'impression de journaux. Une imprimerie fait exception, celle qui imprime des formules continues; c'est dans ce segment qu'elle se propose d'accroître sa part du marché grâce à un nouvel équipement.

Conclusion

L'impression des journaux et l'imprimerie commerciale sont deux activités qui s'intègrent difficilement dans une même imprimerie. Les différences ont pour origine, essentiellement:

- des objectifs de production qui ne respectent pas les mêmes contraintes de temps. Les journaux doivent paraître à des dates et des heures fixes, ce qui nécessite une planification serrée de la fabrication. Quant à l'imprimerie commerciale, elle est une production diversifiée, qui ne se répète pas comme l'impression des journaux.
- un équipement pour l'impression des journaux qui ne répond pas aux mêmes critères que l'équipement destiné aux travaux dits commerciaux.
- un syndicat nettement plus implanté dans les imprimeries de journaux, et dont les exigences ne laissent pas de latitude pour la répartition des tâches entre les employés. L'imprimerie commerciale requiert, elle, une certaine polyvalence de sa main-d'oeuvre.

De plus, les marchés atteints par les imprimeurs de province sont limités, l'activité économique n'étant pas aussi développée et diversifiée dans ces régions. Cette contrainte s'exerce sur le développement tant du segment de l'impression des journaux que du secteur des travaux commerciaux.

En plus d'être limités par leur faible marché, les imprimeurs éprouvent de la difficulté à développer leur activité. Cela tient essentiellement à un manque de personnel de marketing, qui permettrait d'entreprendre et de maintenir un effort soutenu de vente vers les débouchés qui restent à exploiter.

Dans les centres urbains, la concentration de la presse s'explique par un environnement économique particulier. Le coût de l'impression s'accroissant d'année en année, les imprimeries de presse dépendent de plus en plus de la publicité pour se tenir à flot. D'autre part, les agences de publicité cherchent à produire le plus grand impact possible sur le public et à cette fin ont tendance à concentrer leurs annonces dans les journaux à grande diffusion. En procédant ainsi, elles peuvent réaliser pour les annonceurs des économies d'échelle. Il résulte de tout cela une concentration de la presse dans les grands centres de population.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, les établissements à caractère essentiellement régional qui impriment des journaux hebdomadaires font aussi des travaux d'imprimerie commerciale afin de tenir autant que possible leurs ateliers occupés à plein temps. Déjà on sent qu'il y a surpopulation d'établissements dans le domaine de l'imprimerie générale; aussi les chances de réussite dans ce domaine sont-elles limitées. La vocation première de ces établissements étant l'impression des journaux, il s'agit pour eux de commercialiser davantage leurs publications, afin d'augmenter leurs revenus provenant de la publicité.

Annexe III

Questionnaires
A. L'imprimerie commerciale
B. L'impression des journaux

ENTREPRISE _____ DATE _____

ADRESSE _____ TÉLÉPHONE _____

TYPE D'ENTREPRISE _____

RÉPONDANT _____

TITRE _____

INTERVIEWER _____

Bonjour,

Mon nom est _____ de Lamb, Guay Inc. Nous effectuons une recherche sur l'industrie de l'imprimerie au Québec pour le compte du Gouvernement du Québec en collaboration avec l'Association des Arts graphiques du Québec dans le but de mieux comprendre la structure de l'industrie et les problèmes auxquels elle fait face. Pouvez-vous m'accorder quinze minutes de votre temps pour discuter des problèmes de l'industrie et plus particulièrement des opportunités de croissance dans ce secteur?

Merci.

FIRM _____ DATE _____

ADDRESS _____ TELEPHONE _____

TYPE OF COMPANY _____ _____

PERSON INTERVIEWED _____

TITLE _____

INTERVIEWER _____

My name is _____ of Lamb, Guay Inc. We are doing a market study on the printing industry in the province of Québec for the provincial government and in collaboration with the Québec Graphic Arts Industries Association, in order to identify and investigate the structure of the industry and its problems. I would appreciate it very much if you could give me fifteen minutes of your time to discuss the problems in the industry and in particular, the opportunities for growth in this field?

Thank You.

PERSPECTIVES DE L'INDUSTRIE

1 — Croyez-vous qu'il existe des opportunités ou avantages intéressants de croissance dans cette industrie?

- ☐ Oui
- ☐ Non

2 — Selon vous, quels sont les meilleures opportunités de croissance dans cette industrie?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

3 — À quel rythme croyez-vous que l'industrie de l'imprimerie augmente annuellement en valeur brute?

- ☐ 0 - 3%
- ☐ 4 - 7%
- ☐ 8 - 11%
- ☐ 12 - 15%

4 — Croyez-vous que votre entreprise atteindra un taux de croissance supérieur, égal ou inférieur à celui de l'industrie?

- ☐ Supérieur
- ☐ Égal
- ☐ Inférieur

5 — Selon vous, quelles sont les principales contraintes ou difficultés à surmonter pour assurer la croissance de votre entreprise?

- ☐ Manque de capital
- ☐ Équipement désuet
- ☐ Marché limité
- ☐ Manque de main-d'oeuvre qualifiée
- ☐ Concurrence
- ☐ Approvisionnement
- ☐ Autre (Spécifiez) _____

INDUSTRY PROSPECTS

1 — Do you think there are interesting opportunities or advantages in terms of growth in the printing industry?

- ☐ Yes
- ☐ No

2 — What do you consider to be the best growth opportunities in this industry?

(Specify) _____

_____

_____

_____

3 — At what yearly rate do you think the printing industry is growing?

- ☐ 0 - 3%
- ☐ 4 - 7%
- ☐ 8 - 11%
- ☐ 12 - 15%

4 — Does your establishment attain a higher, equal or lower growth rate than the industry?

- ☐ Higher
- ☐ Equal
- ☐ Lower

5 — What are the principal obstacles or difficulties to your establishment's growth?

- ☐ Lack of capital
- ☐ Outdated equipment
- ☐ Limited market
- ☐ Lack of skilled labor
- ☐ Competition
- ☐ Supply
- ☐ Other: _____

6 — Quelles mesures, selon vous, seraient requises pour contrer ces difficultés?

MARKETING

1 — Pouvez-vous décrire la nature de votre clientèle?

a) Dans quelle proportion la majorité de votre clientèle se répartit selon les catégories suivantes:

Grosses entreprises (plus de 7.5 $ millions de chiffre d'affaires) = ---%
Petites et moyennes entreprises (moins de 7.5 $ millions) = ---%
Organismes gouvernementaux (publics et para-publics) = ---%
Individus = ---%

(Spécifiez) _____

b) À quelle distance de votre entreprise est située la majorité de votre clientèle?

(Spécifiez) _____

c) Est-ce que votre clientèle a généralement recours à vous pour tous ses besoins en imprimés ou a-t-elle tendance à concentrer ses achats sur des items spécialisés?

(Spécifiez) _____

6 — What measures could help your firm to overcome these difficulties?

_____

_____

_____

_____

MARKETING

1 — Could you describe the type of clientele you carter to?

_____

_____

_____

_____

a) What percentage of your customers are represented in the following categories?

Big enterprises (7.5 $ millions or more in sales) = ---%

Small and medium size enterprises (less than 7.5 $ millions) = ---%

Governmental institutions (public and para-public) = ---%

Individuals = ---%

Specify _____

b) What is the distance between your establishment and your main customer?

(Specify) _____

_____

_____

c) Do your customers refer all their printing to you or do they use your services for specialized items?

(Specify) _____

_____

_____

2 — Selon vous, est-ce que votre entreprise se spécialise selon certaines sortes de travaux, ou de produits?

☐ Non Si non, passez à la question 5.
☐ Oui

(Spécifiez) _____

_____

_____

3 — Dans le cas de votre entreprise, de quoi dépend cette spécialisation?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

_____

4 — Comment êtes-vous venu à reconnaître et à développer cette spécialisation?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

_____

5 — Croyez-vous que l'industrie pourrait se spécialiser dans certains travaux ou produits?

(Développez) _____

_____

_____

_____

_____

2 — Does your establishment specialize in any particular type of work, or products?

☐ Yes

☐ If no, continue from question 5

(Specify) _____

_____

_____

3 — What is the source of this specialization in your firm?

(Specify) _____

_____

_____

_____

4 — How did you develop this specialty?

(Specify) _____

_____

_____

_____

_____

5 — Are there any opportunities for specialization (products or services) in the industry?

(Develop) _____

_____

_____

_____

_____

6 — Existe-t-il des opportunités de croissance dans cette spécialisation?

(Spécifiez) _____

7 — Quelle est la contrainte principale à la poursuite de ces opportunités?

(Spécifiez) _____

8 — Estimez-vous que les imprimés importés concurrençant votre gamme de produits nuisent à l'expansion de votre entreprise?

(Spécifiez) _____

9 — Comment décririez-vous les limites du marché auquel vous avez accès?

(Spécifiez) _____

10 — Ce marché potentiel représente combien en dollars de vente par année?

(Spécifiez) _____

6 — Are there opportunities for growth in this specialization?

(Specify) _____

7 — What are the major obstacles in developing these opportunities?

(Specify) _____

8 — Do you think that imports of ready printed matters which compete with your products interfere with the growth of your establishment?

(Specify) _____

9 — How would you describe the limits of the market to which you have access?

(Specify) _____

10 — What sales figure does this potential market represent on an annual basis?

(Specify) _____

11 — Les ventes de votre entreprise représentent quel pourcentage du total des ventes possibles de ce marché?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

12 — Est-ce que votre entreprise opère au moyen de stratégies commerciales qui sont revisées annuellement?

☐ Oui

☐ Non — Quels sont les obstacles à cette utilisation?

(Spécifiez) _____

13 — Quelles sont les principales considérations de ces orientations?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

a) Est-ce qu'elles établissent des niveaux de ventes à atteindre par vendeur et sous quelles approches?
(Spécifiez) _____

_____

_____

b) Est-ce qu'elles contiennent des directives pour contrer la compétition?

(Spécifiez) _____

_____

_____

c) Est-ce qu'elles définissent des objectifs de profitabilité pour l'entreprise?

(Spécifiez) _____

_____

_____

11 — What percentage of the total sales possible does your firm's sales represent?

(Specify) _____

_____

_____

_____

12 — Does your establishment use any business strategies which are reviewed annually?

☐ Yes

☐ No — What are the difficulties involved in their use?

(Specify) _____

13 — What are the main objectives of these business strategies?

(Specify) _____

_____

_____

_____

a) Do these strategies establish sales objectives for each salesman?

(Specify) _____

_____

_____

b) Do your strategies involve plans to overcome the competition?

(Specify) _____

_____

_____

c) Do your strategies define profit objectives for your company?

(Specify) _____

_____

_____

d) Est-ce qu'elles précisent la forme du mode de rémunération des vendeurs?

(Spécifiez) _____

_____

_____

14 — Les stratégies commerciales servent à:

☐ la planification de la production?

(Spécifiez) _____

_____

_____

☐ la planification de l'achat de nouvel équipement?

(Spécifiez) _____

_____

_____

15 — Votre entreprise a-t-elle subi au cours des douze (12) derniers mois une pénurie de matières premières due aux conditions d'approvisionnement du marché?

☐ Non

☐ Oui — Si oui, précisez: _____

16 — Dans quelles régions s'obtiennent vos matières premières principales?

(Développez) _____

_____

17 — Selon votre expérience du marché des matières premières, existe-t-il une relation entre la proximité d'achats de ces produits de base et leur disponibilité?

☐ Non

☐ Oui

(Exposez votre point de vue) _____

_____

_____

d) Do your strategies specify the salesmen's method of payment?

(Specify) _____

_____

_____

14 — Business strategies are used to:

☐ plan production?

(Specify) _____

_____

_____

☐ plan the acquisition of new equipment?

(Specify) _____

_____

_____

15 — Has your firm suffered from a shortage of raw materials during the last twelve months?

☐ Yes — Specify: _____

☐ No

16 — From which areas do you obtain raw materials?

(Develop) _____

_____

17 — According to your experience concerning the raw material market, is there any relationship between the distance of the raw materials from their purchasers and their availability?

☐ Yes

☐ No

(Specify) _____

_____

_____

ÉQUIPEMENT ET TECHNOLOGIE

1 — Quel est l'âge de votre presse la plus récente?

- ☐ Moins de 5 ans
- ☐ De 5 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

(Précision éventuelle) _____

_____

_____

2 — Avez-vous fait des investissements en équipement au cours des deux (2) dernières années?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Quel en était votre raisonnement? _____

_____

_____

3 — Projetez-vous de faire des investissements dans les deux (2) prochaines années?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Quelle(s) raison(s) milite(nt) en faveur de cette décision?

_____

_____

_____

4 — Est-ce que vos compétiteurs ont un avantage sur vous dû à la technologie de leur équipement?

(Spécifiez) _____

_____

_____

EQUIPMENT AND TECHNOLOGY

1 — How old is your most recently acquired press?

- ☐ Less than 5 years
- ☐ 5 to 10 years
- ☐ More than 10 years

2 — Have you made equipment purchases over the last two (2) years?

- ☐ Yes
- ☐ No

What were the reasons?

3 — Do you expect to make such purchases during the next two (2) years?

- ☐ Yes
- ☐ No

What are the reasons for this decision?

4 — Do you feel that your competitors have any advantage over you regarding the technology of their printing equipment?

(Specify)

5 — Quelles sont, d'après vous, les sources les plus importantes d'information technique au sujet du développement de la machinerie de presse?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

_____

6 — Comment procédez-vous pour vous tenir au courant des derniers développements techniques de l'équipement?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

a) Assistez-vous aux congrès des imprimeurs ou aux foires-expositions?

(Spécifiez) _____

_____

_____

b) Comptez-vous sur les vendeurs d'équipement pour vous tenir au courant des derniers développements?

(Spécifiez) _____

_____

_____

c) Ces vendeurs vous visitent combien de fois par trimestre?

(Spécifiez) _____

_____

_____

d) Quelles revues traitent de l'évolution technique de ce secteur?

(Spécifiez) _____

_____

_____

5 — What are to you the most important sources of technical informations regarding the development of printing?

(Specify) _____

_____

_____

_____

_____

6 — How do you keep up with the latest technical developments in equipment?

(Specify) _____

_____

_____

_____

a) Do you go to printers' conventions, exhibitions and fairs?

(Specify) _____

_____

_____

b) Do you depend on equipment salesmen to be informed on the latest developments?

(Specify) _____

_____

_____

c) How offen do these salesmen visit you?

(Specify) _____

_____

_____

d) Which publications deal with development in this field?

(Specify) _____

_____

_____

e) Est-ce que vous comptez sur les revues comme source importante d'information au sujet de nouveaux développements techniques?

(Spécifiez) _____

_____

_____

7 — Selon vous, l'association a-t-elle un rôle à jouer au niveau de la diffusion d'information au sujet de l'innovation technologique?

(Spécifiez) _____

_____

_____

GESTION ET CONTRÔLE FINANCIER

1 — À l'intérieur de votre organisation, comment planifiez-vous le travail? Est-ce que la structure se fait à partir de fonctions, de produits, de clients ou compétences individuelles?

- ☐ Fonctions
- ☐ Produits
- ☐ Clients
- ☐ Compétences

2 — Pouvez-vous expliquer pourquoi vous procédez ainsi?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

_____

3 — Quelles sont les principales distinctions de fonctions que vous utilisez à l'intérieur de votre organisation? Pouvez-vous les nommer?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

e) Do you consider publications as an important source of information on new technical developments?

(Specify) _____

_____

_____

7 — Does the association have any responsability regarding the dissemination of information on technical innovations?

(Specify) _____

_____

_____

MANAGEMENT AND FINANCIAL CONTROL

1 — Within your organization, how do you plan your work? Is the administrative structure based on:

- ☐ Duties
- ☐ Products
- ☐ Customers
- ☐ Skills

2 — Please, explain:

_____

_____

_____

_____

_____

3 — What are the main differences in duties of your personnel?

(Specify) _____ _____

_____

_____

_____

_____

_____

4 — Y a-t-il à votre avis chevauchement de certaines fonctions?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

5 — Dans votre organisation, quel est le responsable de la gestion de l'entreprise?

(Spécifiez) _____

_____

_____

_____

6 — Qui, à l'intérieur de votre organisation, s'occupe des fonctions suivantes:

(Spécifiez le titre administratif des personnes concernées)

- Achat de matériel? _____
- Direction des vendeurs? _____
- Planification de la production? _____
- Estimation des prix? _____
- Achat de nouvel équipement? _____
- Facturation? _____
- Contrôle des coûts? _____
- Embauche du personnel? _____
- Salaires du personnel? _____
- Marketing? _____

7 — Votre entreprise dispose-t-elle d'un système permettant d'estimer les coûts des travaux pour les besoins d'impression de votre clientèle?

☐ Non

☐ Oui — Si oui, précisez _____

_____

4 — Do certain duties overlap?

(Specify) _____

_____

_____

_____

5 — In your organization, who is the person responsible for the management of the firm?

(Specify) _____

_____

_____

_____

6 — Who, inside your organization, is responsible for the following tasks?

(Administrative title only)

- Purchase of equipment? _____
- Management of salesmen? _____
- Production planning? _____
- Price estimates? _____
- Purchase of new equipment? _____
- Invoicing? _____
- Cost control? _____
- Recruitment? _____
- Wages? _____
- Marketing? _____

7 — Does your firm have a system to estimate the costs of jobs for your customers?

☐ If yes, please specify: _____

☐ No

8 — Avez-vous un système de contrôle des coûts par contrat? Comment fonctionne-t-il?

(Développez) _____

_____

_____

_____

_____

9 — Combien de fois par année sont préparés les états financiers de votre société?

(Précisez) _____

_____

_____

_____

_____

10 — Votre personnel est-t-il syndiqué?

☐ Oui

☐ Non

(Précisez) _____

_____

_____

_____

11 — Quelles réactions le syndicat de votre entreprise développe face à l'évolution de la technologie et aux nouvelles méthodes de travail?

(Développez) _____

_____

_____

_____

_____

8 — Do you have a cost control system for contracts? How does it work?

(Develop) _____

_____

_____

_____

9 — How often do you prepare your financial statements?

(Precise) _____

_____

_____

_____

10 — Is your labour force unionized?

☐ Yes
☐ No

(Precise) _____

_____

_____

11 — How does the union react to the evolution of technology and new methods of work?

(Develop) _____

_____

_____

_____

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

1 — Parmi les groupes suivants, quel est selon vous celui qui correspond le mieux à votre nombre d'employés?

- ☐ 1 à 9 employés
- ☐ 10 à 49 employés
- ☐ 50 à 99 employés
- ☐ 100 à 499 employés
- ☐ 500 employés et plus

2 — Pouvez-vous indiquer parmi les strates suivantes, celle qui correspond le mieux à votre chiffre d'affaires?

- ☐ Moins de 50 000 $
- ☐ De 50 000 $ à 99 999 $
- ☐ De 100 000 $ à 499 999 $
- ☐ De 500 000 $ à 999 999 $
- ☐ 1 $ à 3 $ millions
- ☐ 3 $ à 10 $ millions
- ☐ 10 $ millions et plus

3 — Mentionnez la catégorie qui définit la date de création de votre entreprise.

- ☐ Avant 1960
- ☐ Entre 1960 et 1970
- ☐ Entre 1971 et 1974
- ☐ Après 1974

ADDITIONAL INFORMATIONS

1 — How many employees are working for your firm?

- ☐ 1 to 9 employees
- ☐ 10 to 49 employees
- ☐ 50 to 99 employees
- ☐ 100 to 449 employees
- ☐ 500 employees and more

2 — What is your annual sales volume?

- ☐ Less than 50 000 $
- ☐ Between 50 000 $ and 99 999 $
- ☐ Between 100 000 $ and 499 999 $
- ☐ Between 500 000 $ and 999 999 $
- ☐ Between 1 $ million and 3 $ millions
- ☐ Between 3 $ millions and 10 $ millions
- ☐ 10 $ millions and more

3 — In what year was your firm created?

- ☐ Before 1960
- ☐ Between 1960 and 1970
- ☐ Between 1971 and 1974
- ☐ After 1975

1 — Nom et adresse de l'imprimerie

_____

_____

_____

2 — Nom du Propriétaire _____

Année de Création de l'entreprise _____

3 — Quels sont les titres des journaux imprimés par votre imprimerie?

_____

_____

_____

_____

_____

4 — Quels sont les journaux qui sont de même propriété que l'imprimerie — i.e. les journaux qui appartiennent directement à l'imprimerie:

_____

_____

_____

_____

5 — Les tirages si nécessaire: _____

6 — Quel est le pourcentage du chiffre d'affaires allant à l'impression des journaux? _____%

7 — L'imprimerie fonctionne à plein rendement durant _____ jours. La production a _____ chiffre(s) -shift- durant une journée et de combien d'heures par chiffre? _____/ shift

8 — Autre que l'impression de journaux, quel autre genre de travaux d'impression effectue votre imprimerie?

* Imprimerie commerciale _____
(Dépliant, brochure, revues, rapport annuel, calendrier poster, étiquette, carte d'affaire, chèque régulier)

* Photogravure _____
(Tout ce qui a trait à la photo)

* Impression de livres _____

* Impression de revues _____

* Formes continues _____
(Feuilles IBM)...

* Enveloppes _____

* Cartes de voeux... _____

* Sécuritaires _____
(Billets de loto, chèques personnels, passeport...)

* Copie et duplicata rapide _____

9 — Croyez-vous que les meilleurs opportunités de croissances dans le domaine de l'imprimerie soient la spécialisation, l'imprimerie commerciale générale ou bien l'industrie du journal est-elle la meilleure opportunité pour grossir?

_____

_____

_____

_____

10 — Comparativement à l'industrie de l'imprimerie de journaux en général, comment vous situez-vous? Croyez-vous que votre entreprise atteint un taux de croissance supérieur, égal ou inférieur à celui de l'industrie?

Supérieur _____ Égal _____ Inférieur _____

11 — Selon vous, quelles sont les principales contraintes ou difficultés à surmonter pour assurer la croissance de votre entreprise?

Manque de capital _____ Concurrence _____

Équipement désuet _____ Approvisionnement _____

Marché Limité _____ Autre _____

Manque de main-d'oeuvre qualifiée _____

MARKETING

12 — Pouvez-vous décrire la nature de votre clientèle?

_____

_____

13 — Grosses entreprises (plus de 7.5 $ millions) _____%

Moyennes et petites entrep. (moins de 7.5 $) _____%

Organismes gouvernementaux _____%

Individus _____%

14 — Est-ce que votre clientèle a généralement recours à vous pour tous ses besoins en imprimés ou a-t-elle tendance à concentrer ses achats sur des items spécialisés?

_____

_____

15 — Comment décririez-vous les limites du marché auquel vous avez accès?

_____

_____

16 — Votre entreprise possède-t-elle des stratégies commerciales dans le but de contrer la compétition? Si oui, quelles sont-elles et comment fonctionnent-elles?

_____

_____

_____

17 — Planifiez-vous à l'avance la production d'imprimerie?

Planifiez-vous à l'avance l'achat de nouvel équipement?

_____

_____

_____

18 — Votre entreprise a-t-elle subi au cours des douze derniers mois une pénurie de matières premières due aux conditions d'approvisionnement du marché?

ÉQUIPEMENT ET TECHNOLOGIE

1 — Quel est l'âge de votre presse la plus récente? Précisez:

Moins de 5 ans

De 5 à 10 ans

Plus de 10 ans

2 — Avez-vous fait des investissements en équipement au cours des deux dernières années? Pourquoi?

_____

_____

_____

3 — Projetez-vous faire des investissements dans les deux prochaines années? Pourquoi?

_____

_____

_____

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Votre personnel est-il syndiqué? _____

Quel syndicat? _____

Quelles réactions le syndicat de votre entreprise développe face à l'évolution de la technologie et aux nouvelles méthodes de travail? Développez.

_____

_____

Combien avez-vous d'employés? _____

Votre chiffre d'affaires se classe dans les:

Moins de 50 000 $
De 50 000 $ à 99 999 $
De 100 000 $ à 499 999 $
De 500 000 $ à 999 999 $
De 1 $ million à 3 $ millions
De 3 $ millions à 10 $ millions
10 $ millions et plus

Bibliographie

Constitution de l'inventaire de l'industrie de l'imprimerie au Québec.
— Statistique Canada, « Imprimerie commerciale, édition et activités annexes », Cat. 36-203.
— Dun & Bradstreet Canada Ltd, « Fichier des entreprises issues de l'industrie de l'imprimerie au Québec », oct. 1978.
— Scott's, Répertoire industriel du Québec, édition 1977.
— Éditeur officiel du Québec, Fichier central des entreprises oeuvrant dans les secteurs de l'imprimerie commerciale, de l'édition et des activités annexes, sept. 1978.
— Association des Maîtres-Imprimeurs de Montréal, Inc., liste des imprimeurs de l'association, oct. 1978.
— Centre de Recherche Industrielle du Québec (CRIQ), Liste d'imprimeurs selon leurs spécialités.

Rapports, publications sur l'imprimerie.
— Stevenson & Kellog, Ltd, « The Commercial Printing Industry in Canada, a statistical and economic study » August 1974 (Industry, Trade & Commerce, Ottawa).
— Ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, « L'industrie de l'imprimerie et de l'édition au Québec », Oct. 1975 par Normand Poirier, agent de développement industriel.
— Graphic Arts Industries Association (GAIA), « State of the Industry Survey Report », 1979.
— Ministère de l'Industrie et du Commerce, Ottawa », L'industrie canadienne de l'imprimerie commerciale » profil du secteur.

Éditeur officiel
Québec